



**UNAP E C**  
**UNIVERSIDAD A P E C**

**Decanato de Postgrado**

Trabajo de Final para obtener el título de:

Maestría en Dirección Comercial

**Título**

**Propuesta de Implementación de un Departamento de Servicio al Cliente,  
para la empresa Plafones Comerciales S.A. en Santo Domingo.**

**2018.**

**SUSTENTANTE:**

Angela Massiel Ureña Rivera

2009-1080

**Asesor:**

Ivelisse Yokasta Comprés Clemente, MA, MsC, MBA

Santo Domingo, D.N. 2018

## RESUMEN

En la propuesta de la implementación de un departamento de servicio al cliente en la empresa Plafones Comerciales S.A. Se planteo como objetivo conocer los niveles de satisfacción de los clientes, el impacto positivo de los clientes internos y externos debido a la creación de un departamento de servicio al cliente y conocer el nivel de satisfacción de los clientes de plafones comerciales mediante una encuesta. El tipo de metodología que se utilizo fue la descriptiva porque permitió analizar situaciones directas con los clientes externos y clientes internos sobre los procesos que ejecutaban y la disposición de cada colaborador, esto a través de los resultados estadísticos, tabulados y analizados, utilizando la herramienta de la encuesta. También se utilizó la herramienta de la entrevista donde conoció y confirmo los resultados de la encuesta aplicada. Se concluyo que es de suma importancia la implementación de un departamento de servicio al cliente para la empresa Plafones Comerciales S.A, basada en la atención de necesidades presentes en la empresa, donde manifestaron precariedades y aspectos positivos que pueden ser manejados por un departamento de servicio al cliente. Debido a los resultados obtenidos por las encuestas implementadas a los clientes externos, se recomendó implementar un departamento de servicio al cliente que se encargue de las capacitaciones constantes de los representantes de ventas, que supervise los compromisos que realiza la empresa con los clientes externos para cumplimiento, que colabore con las con los demás departamentos para lograr una integración y mejorar el trabajo en equipo.

## **SUMMARY**

In the proposal for the implementation of a customer service department in Plafones Comerciales S.A. company, the objective was to know the levels of customer satisfaction, the positive impact of internal and external customers due to the creation of a customer service department and to know the level of customer satisfaction of Plafones Comerciales S.A through a survey.

The type of methodology used was descriptive methodology because it allowed analyze direct situations with external customers and internal customers about the processes that were executed and the disposition of each collaborator, this through the statistical results, tabulated and analyzed, using the survey tools. The interview tools were also applied to released and confirm the results of the applied survey. We conclude that the implementation of a customer service department for Plafones Comerciales S.A is of the highest importance, based on the attention of present needs in the company, where they expressed precariousness and positive aspects that can be handled by a customer service department. Due to the results gotten by the applied surveys to external customers, it was recommended to implementation a customer service department that would be the responsible department of the training to sales representatives, to monitor the commitments made by the company with external customers for compliance., that collaborates with the other departments to achieve integration and teamwork improve.

# INDICE

RESUMEN.....	ii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO1. SERVICIO AL CLIENTE .....</b>	<b>5</b>
1.1    Definiciones de Servicios .....	5
1.2    Definiciones de Cliente .....	7
1.3    Servicio al cliente.....	9
1.4    Alcance de los servicios .....	10
1.5    Característica de los servicios.....	11
1.6    Importancia de los clientes .....	13
1.7    Satisfacción de los clientes.....	14
1.8    Las expectativas de los clientes .....	16
1.9    Calidad .....	17
1.10   Servicio al cliente.....	19
1.11  Calidad en el servicio al cliente.....	20
1.12  El valor percibido por los clientes .....	21
1.13  Beneficios de ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad. ...	23
<b>CAPITULO II EMPRESA: PLAFONES COMERCIALES S.A.....</b>	<b>25</b>
2.1    Plafones Comerciales S.A. ....	25
2.2    Valores Corporativos .....	27
2.3    Visión.....	27
2.4    Misión.....	27
2.5    Catálogo de Productos .....	27
2.5.1  Planchas .....	28
2.5.2  Perfiles .....	28
2.5.3  Clavos y tornillos.....	28
2.5.4  Piso .....	28
2.5.5  Herramientas.....	29
2.5.6  Iluminación.....	29
2.5.7  Acabados.....	29
2.5.8  Acondicionadores de Aire.....	29
2.5.9  Plafones .....	30
2.6    Organigrama .....	30
2.7    Tipo de investigación.....	30

2.8	Herramienta de Investigación .....	31
2.8.1	Encuesta .....	32
2.8.2	Muestra .....	32
2.8.2	Objetivo de la encuesta.....	32
2.9	Encuesta: .....	33
2.9.1	Objetivos .....	33
2.10	Tabulación de la encuesta.....	34
2.11	Análisis de la encuesta .....	42
2.12	Método la observación .....	44
2.13	Entrevista .....	49
2.14	Diagnóstico. ....	55
<b>CAPITULO 3. PROPUESTA IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE. ....</b>		<b>58</b>
3.1	Descripción de la propuesta .....	58
3.2	Justificación .....	61
3.3	Objetivo.....	65
3.3	Estructura del departamento de Servicio al cliente .....	76
3.4	Organigramadel departamento .....	76
3.5	Descripción del puesto de encargado de servicio al cliente.....	77
3.6	Descripción de puesto de asistente de servicio al cliente .....	78
3.7	Recursos Tecnológicos y activos.....	80
3.8	Recursos Humanos .....	80
3.9	Recursos Financieros. ....	80
3.10	Cuadro de Mando integral.....	84
<b>CONCLUSIÓN.....</b>		<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAGIA .....</b>		<b>88</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>89</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. Encontró todos los productos .....	34
Tabla 2 Recibió Asesoría .....	35
Tabla 3. Clasifica la Asesoría .....	36
Tabla 4. Calidad del Producto .....	37
Tabla 5. Tiempo del Proceso de Compras Adecuado.....	38
Tabla 6. Clasificar limpieza y cuidado de la sucursal .....	39
Tabla 7. Clasificar la experiencia del servicio al cliente .....	40
Tabla 8. Ha realizado compras con entrega en proyectos .....	41
Tabla 9. Clasificar la entrega de los Materiales .....	42

## Lista de Figuras

Gráfico 1. Encontró todos los materiales. ....	34
Gráfico 3. Recibió Asesoría .....	35
Gráfico 4. Clasificación de la Asesoría.....	36
Gráfico 5. Calidad del Producto.....	37
Gráfico 6. Tiempo de Espera Adecuado .....	38
Gráfico 7. Limpieza Adecuada.....	39
Gráfico 8. Experiencia Servicio al Cliente .....	40
Gráfico 9. Compras para entrega en Obra .....	41
Gráfico 10. Clasificación de la Entrega .....	42



# INTRODUCCIÓN

Al inicio de las negociaciones las empresas del sector construcción no ofrecían más que productos de calidad a los ingenieros y arquitectos, lo que hacía que su relación estuviera sostenida en la compra y venta, donde solo tenía importancia el precio del producto.

Estos tipos de relaciones han quedado atrás ahora las empresas buscan una cercanía con sus clientes para conocer sus necesidades, para ofrecer un servicio personalizado y crear un ambiente familiar donde sus clientes se sientan como en familia. Este cambio ha hecho que algunas empresas evolucionaran y otras se quedaron obsoletas.

La empresa Plafones Comerciales S.A se dirige al área de construcción y pertenece categoría de Retails dentro de su organización no posee un departamento de Servicio al cliente que le permita una comunicación directa con sus clientes, tener la capacidad de resolver problemas que presenten los clientes inmediatamente o a largo plazo, recibir y solucionar las quejas de los clientes, medir la satisfacción de los mismos, conocer las causas de las insatisfacciones de los clientes y crear estrategias para mejorar los procesos.

Esto causa que los clientes tengan quejas constantes del servicio recibido, del tiempo de respuestas antes sus problemas, del proceso lento antes solicitudes de productos y servicios nuevos, de que no le comunican los cambios realizados en la empresa que les perjudican principalmente a los clientes de crédito y del mal sistema de logística para entrega de los productos a los clientes en sus establecimientos o proyectos.

La empresa ofrece garantía en piezas y servicios en los productos de Aires Acondicionados sí el equipo es comprado con la instalación incluida, pero al momento de que el cliente necesita reclamar la garantía por piezas, el proceso puede tomar hasta 4 meses para ser resultado y es manejado por la recepcionista de la empresa la cual no posee conocimientos necesarios para ese trabajo ya que implica una investigación técnica.

Los servicios que la organización ofrece a los clientes en equipos de Aires Acondicionados son subcontratados, la empresa no posee un departamento de servicios técnicos lo que retrasa la respuesta al cliente porque se debe esperar que dicha empresa tenga la disponibilidad de visitar al cliente y resolver el problema.

Esto ocasiona que el cliente re programe su visita varias veces para poder recibir al técnico en su casa, oficina o lugar donde se encuentre el equipo.

Sí Plafones Comerciales S.A implementara un departamento de servicio al cliente que se encargue de monitorear constantemente la satisfacción de los clientes, que reconozca las debilidades de los procesos de servicios y ofrezca mejoras continuas, que se encargue de recopilar las quejas de los clientes y ofrecer respuestas inmediatas o a corto plazo, que pueda manejar las garantías y coordinar los servicios con los clientes para lograr respuestas satisfactorias podrán seguir creciendo en todos los aspectos de la empresa y podrá tener una mejor posición en el mercado porque será recomendada por el servicio que ofrece y sus productos de calidad. De continuar como esta solo obtendrían ventas para subsistir en el mercado.

La alternativa que se presenta para solucionar la situación actual es la implantación de un departamento de servicio al cliente que este compuesto por 4 personas. Que encargue de realizar todas las funciones antes mencionadas y que su misión será garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.

El objetivo de que Plafones Comerciales S.A. implemente un departamento de servicio al cliente es porque no tienen en su estructura un departamento que se encargue de trabajar de la mano con los clientes que tiene quejas directas, que puedan obtener respuestas rápidas con relación a las garantías de los aires acondicionados, que los pedidos que realicen y se soliciten con transporte le lleguen a tiempo a las obras, que se mida el nivel de satisfacción de los clientes con relación a los vendedores, al servicio en la caja, hasta de la disponibilidad de los parqueos.

Esto para que la empresa pueda ofrecer un mejor servicio, para que reconozca sus fallas e implemente mejoras continuas, con el fin de obtener clientes fidelizados.

Con la creación de un departamento de servicio al cliente la empresa podrá tener una relación más estrecha con sus clientes, tendrá la oportunidad identificar cuales productos los clientes están solicitando y que la empresa no comercializa, ofrecer respuestas claras sobre pedidos especiales, dar respuesta a las quejas/ reclamos sobre un servicio o producto, identificar cuáles son los niveles de satisfacción de los clientes y trabajar con los resultados obtenidos para que cada día sean más altos, conocer cuáles son los fallos más comunes en los vendedores al momento de brindar el servicio, mejorar el servicio al cliente internos de la empresa y podrá contar con un sistema que le permita identificar cuáles son los procesos que no favorecen en la gestión de venta.

Con dicho departamento la comunicación será más confiable entre los clientes y la empresa. La empresa tendrá un personal capacitado para dar respuestas a las solicitudes de los clientes, los consumidores podrán contar con un sistema que les permita confiar en las respuestas ofrecidas por el personal y con las informaciones recogidas podrá dar una mejora continua que beneficie a la empresa.

La finalidad de este trabajo es implementar el departamento de servicio al cliente para que se puedan ejecutar las mejoras correspondientes a sus necesidades.

Los objetivos que se persiguen con esta implementación de departamento son:

- Indagar los niveles de satisfacción de los clientes de Plafones Comerciales S.A.
- Analizar el impacto positivo de los clientes internos y externos debido creación de un departamento de servicio al cliente en Plafones Comerciales S.A.
- Identificar la percepción que los clientes de Plafones Comerciales S.A. tienen sobre el servicio al cliente que reciben, mediante una herramienta tipo encuesta.

Este trabajo constara de 3 capítulos como son:

El capítulo 1, tratar del servicio al cliente donde se podrá tomar en cuenta varios autores que han escrito con relación al servicio al cliente y conceptos que van de la mano con el mismo como por ejemplo, se definirá que es un servicio al cliente, que es un servicio al cliente de calidad, la importancia del servicio al cliente, se definirá que es un cliente y que es un servicio, también se investigara con autores reconocidos sobre la satisfacción del cliente, la calidad, el alcance de los servicios y el valor percibido por los clientes como servicio.

El capítulo 2, será redacto sobre la empresa plafones comerciales, su historia, misión, visión y valores, también se presentará su catálogo de productos, organigramas, método de investigación de la propuesta, gráficos, tabulación, análisis de las encuestas, entrevista y la conclusión.

En el capítulo 3, se presentará la propuesta de la implementación y el plan de ejecución de la misma. En ese capítulo se desarrollará como trabajara el departamento, quienes lo integraran, cuáles serán las funciones y tareas de cada uno, los objetivos, estrategias y tácticas que se ejecutaran para el desarrollo del departamento, el presupuesto, el estado financiero y el control de mando.

# **CAPITULO 1. SERVICIO AL CLIENTE**

En este capítulo se tratará de conceptos, temas y definiciones relacionados al servicio al cliente en general. Tomando en cuenta las definiciones y conceptos desarrollados por algunos autores sobre el tema. Se estará investigando en libros, portales digitales y revistas relacionadas con el servicio al cliente.

## **1.1 Definiciones de Servicios**

A continuación, se encuentran definiciones sobre el servicio al cliente según algunos autores importantes, con vasta experiencia en el área los cuales han ayudado al sector de ventas a cómo llamarles.

Para Richard L. Sandhusen, define los servicios como “la actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”. (Sandhusen, 2002)

Stanton, Etzel, Walker y Bruce, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades", (Stanton, 2007)

La American Marketing Association (A.M.A.), define los servicios (según una de las dos definiciones que proporcionan) son "productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad;

que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. La mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles"( American Marketing Association, 2006)

Kotler, Bloom y Hayes, definen servicio como: "Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto. (Kotler Philip, 2004)

Un servicio se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos. Los fabricantes, los distribuidores y los minoristas pueden ofrecer servicios de valor agregado o simplemente ofrecer un servicio excelente de atención al cliente para diferenciarse de los demás.(Kevin Lane Keller, 2006)

Luego de analizar todas las definiciones anteriores se puede indicar que los servicios son actividades que se realizan al momento de adquirir un bien tangible o intangible que va acompañado del conocimiento de la persona que lo busca (cliente) y la persona capacitada para ofrecerlo (empresa, vendedor, asesor). Los servicios pueden ser complementarios lo que indica que estará acompañado de algún producto por ejemplo en la compra de un aire acondicionado la instalación de este será gratis. La ejecución de la instalación será de suma importancia para la satisfacción del cliente y será una referencia de la compra realizada. También se puede citar que la garantía del equipo y el servicio post venta también será tomada en cuenta para el cliente.

## 1.2 Definiciones de Cliente

En este subtema se estará definiendo la palabra cliente según autores y al final se podrá obtener una conclusión sobre el concepto.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), define el cliente como el comprador potencial o real de los productos o servicios. (Association, 2016)

Para Barquero José Daniel, Rodríguez de Llauder Carlos, Barquero Mario y Huertas Fernando mencionan que “La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer” (Barquero José Daniel, 2007)

Rafael Muñiz escribió lo siguiente sobre el cliente: Todo profesional de marketing desea que en el mercado se dé la concurrencia perfecta para poder así desarrollar las diferentes estrategias que hagan posicionar al producto y a la empresa en un lugar privilegiado. El consumidor está cada vez más formado e informado y es más exigente, y con el incremento del nivel de vida, el deseo determina los hábitos de compra que generalmente prioriza el valor añadido de productos a su funcionalidad. Además, debemos tener en cuenta que en todo mercado competitivo existen una serie de grupos sociales, cuyas reacciones incidirán de forma directa en nuestros resultados. A continuación, se indican los más representados:

- Compradores o utilizadores de los productos comercializados por nuestra empresa.
- Compradores o utilizadores de los productos comercializados por las empresas de la competencia.

- Compradores o utilizadores potenciales que en la actualidad no consumen nuestros productos ni los de la competencia, cualquiera que sea la razón.
- Los no compradores absolutos del producto que, sin embargo, pueden incidir en un momento determinado positiva o negativamente en su comercialización. Ejemplo: los ecologistas con respecto a ciertos productos industriales derivados del petróleo.
- Los prescriptores o indicadores son aquellos que conociendo el producto pueden influir por diferentes motivos en la adquisición o no de un bien determinado. Ejemplo: directores de bancos con respecto a determinados productos (seguros, Bolsa, inmobiliaria), profesores de golf con respecto al material utilizado como palos y pelotas.
- Los líderes de opinión son las personas que debido principalmente a su posicionamiento y reconocimiento social pueden incidir fuertemente en la opinión general del mercado, según sea su inclinación hacia un determinado producto. Este tipo de personajes suelen ser utilizados en el mundo de la comunicación y la publicidad para ayudar a sensibilizar a un determinado estrato social frente a una idea.(González, 2014)

Guillo dice que los clientes pueden ser internos y externos. Los externos no sólo incluyen a los usuarios finales sino también a todos los destinatarios del bien o servicios ajenos a la empresa como comerciantes e intermediarios. Mientras los internos engloban todos aquellos receptores de un bien o servicio dentro de la empresa. Es necesario que el cliente interno reciba un producto adecuado del anterior eslabón de la cadena para hacer bien su trabajo, con el fin de que el cliente externo pueda recibir finalmente la calidad que cumple con sus necesidades y expectativas.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se puede concluir que un cliente es la persona más importante en el proceso de venta de un bien o servicio, es la persona que tiene el poder de tomar decisiones sobre lo que quiere y lo que se oferta, es quien hace cambiar constantemente el mercado y hace que los productos se renueven constantemente. Es la persona a la que va dirigida todo el esfuerzo de marketing y publicidad, y quien tiene el poder de compra.

### 1.3 **Servicio al cliente**

En este subtema tratará de una definición sobre el servicio al cliente desde otra óptica del mercadeo que permitirá ver el servicio de una forma diferente.

Para Tschohl "El servicio cálido y atento por parte de otro ser humano siempre será apreciado por otro ser humano, sin importar cuán computarizada este la sociedad. Una persona sonreirá cuando se le llama por su nombre o cuando recibe información o ayuda. Esas personas comentaran con otras el trato amistoso que recibieron por parte de una empresa que disfruta y sabe la importancia de dar buenas atenciones.

La ventaja competitiva seguirá estando a favor de las empresas que ofrezcan un servicio personalizado. (Tschohl, 2013)

Se puede concluir indicando que la palabra servicio al cliente ha estado en constante evolución anteriormente se le definía como la acción de atender a un cliente, esto ha pasado a ser más complejo. Ahora el cliente espera que se le llame por su nombre en el establecimiento, que el vendedor recuerde los últimos artículos que adquiero y sobre todo que tenga conocimiento amplio para su preguntas, quejas o sugerencias.

Servicio al cliente es el valor agregado que se le pueda ofrecer al consumidor, es ofrecer conocimiento necesario para el cliente y creación de fans. El servicio al cliente es la herramienta que hace crecer un negocio, una empresa, un producto, una marca. Con este se puede crear una comunidad que defienda el producto que lo ame y sobre todo un cliente que sirva de publicidad.

No hay nada mejor que la publicidad de un cliente satisfecho, esto hace crecer la empresa y otorga prestigio ante los suplidores y el mercado.

## 1.4 Alcance de los servicios

A continuación, se podrán conocer los alcances que tienen los servicios entre los mercados, se podrá conocer hasta donde estos llegan y los beneficios que estos han aportado a la industria.

Utilizando una amplia definición de las transacciones y los clientes, es apropiado reconocer las organizaciones de servicios lucrativas y las no empresariales. Las empresas de servicios lucrativas venden servicios a los consumidores o a otras compañías con operaciones redituables como meta principal. Esta categoría se refleja en los siguientes ejemplos, clasificados por industria:

- Vivienda y otras estructuras: Renta de oficinas, bodegas, hoteles, moteles, apartamentos, casas y granjas.
- Administración del hogar: Mantenimiento y reparaciones domésticas, seguridad, jardinería, limpieza en general.
- Recreación y entretenimiento: Teatros, deportes de exhibición, parques de diversiones, deportes de participación, comidas en restaurantes y centros de descanso.
- Cuidado personal: Lavandería, lavado en seco, arreglo y acicalamiento personal y spas (hoteles de moda con balneario y centro de cuidado terapéutico).
- Atención médica y cuidado de la salud: Servicios médicos físicos y mentales, cuidados dentales, enfermería, hospitalización, optometría y terapia física.
- Enseñanza particular: Escuelas vocacionales, escuelas preprimarias, escuelas privadas y algunos programas de educación continua.
- Servicios profesionales de negocios: Jurídicos, contables, publicitarios, de investigación de marketing, de relaciones públicas y de asesoría administrativa.
- De servicios financieros: De seguros personales y de negocios, bancarios, de crédito y préstamo, de correduría financiera y de asesoría en inversiones.
- De transporte: Servicios de carga y pasajeros en transportes comunes, reparaciones y renta de automóviles, y de mensajería y paquetería exprés.
- Comunicaciones: Servicios de radio y televisión, teléfonos, fax, computadoras e Internet.(Stanton, 2007)

Se puede concluir que los servicios tienen gran cobertura, muy pocos productos en la industria nos están acompañados de un servicio, esto ha cambiado el mercado en su totalidad. El cliente quiere sentir ese extra que brinda un servicio, ya no solo es un operador para resolver el problema telefónico lo que llamamos servicios, también es un servicio el autobús que toman las personas para llegar a su trabajo, empresa o lugar de destino y espera que sea de alta calidad.

## **1.5 Característica de los servicios**

En este subtema se podrá identificar cuáles son las características que posee el servicio al cliente y como se utilizan cada uno.

Los servicios poseen cuatro características distintivas que influyen considerablemente en el diseño de los programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad.

**1.5.1 Intangibilidad:** A diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden experimentar través de los sentidos antes de su adquisición. La persona que quiere una limpieza de cutis no puede ver los resultados antes de someterse a ella, y el paciente en la consulta del psiquiatra no puede predecir los resultados de la terapia de cutis no puede ver los resultados antes de someterse a ella, y el paciente en la consulta del psiquiatra no puede predecir los resultados de la terapia a través de los sentidos antes de su adquisición. La persona que quiere una limpieza de cutis no puede ver los resultados antes de someterse a ella, y el paciente en la consulta del psiquiatra no puede predecir los resultados de la terapia.

**1.5.2 Caducidad:** Los servicios no se pueden almacenar. El carácter perecedero de los servicios no resulta problemático cuando la demanda es estable, pero cuando la demanda fluctúa, las

empresas de servicios enfrentan dificultades. Por ejemplo, las empresas de transporte público tienen que contar con muchas más unidades en las horas pico que si la demanda fuese homogénea a lo largo de todo el día. Algunos médicos cobran a los pacientes por citas a las que éstos no acuden porque el valor del servicio está disponible exclusivamente en ese momento. Existen diversas estrategias que permiten generar un mayor ajuste entre la oferta y la demanda en una empresa de servicios

1.5.3 **Inseparabilidad:** Los servicios se producen y se consumen a la vez. Éste no es el caso de los productos, que primero se fabrican, después se almacenan, posteriormente se distribuyen a través de numerosos vendedores, y finalmente se consumen. Si el servicio lo presta una persona, ésta es parte del servicio. Como el cliente estará presente durante la prestación del servicio, la interacción entre cliente y proveedor es una de las características especiales del marketing de servicios.

1.5.4 **Variabilidad:** Los servicios son muy variables, puesto que dependen de quién los presta, cuándo y dónde. Algunos médicos tienen una forma excelente de tratar a los pacientes, mientras que otros pierden la paciencia con facilidad. Algunos cirujanos realizan una determinada operación con más pericia que otros. Los compradores de servicios son conscientes de esta alta variabilidad, por lo que generalmente se informan antes de contratar a un proveedor específico. Éstas son tres medidas que ayudan a las empresas de servicios a mejorar su control de calidad. (Kevin Lane Keller, 2006)

Tomando en cuenta las características que se explican el libro dirección del marketing y Marketing se concluye que es un conjunto de características que posee un sistema del cual no se puede tocar solo apreciar con las acciones de quien la brinda. Es la herramienta complementaria que aporta el valor agregado

a un insumo o producto para que el cliente quede satisfecho y lograr la fidelidad de este hacia el producto, marca o servicio brindado.

## **1.6 Importancia de los clientes**

En este tema se podrá explicar según el punto de vista de varios autores y artículos la importancia del servicio al cliente y lo que este ofrece como beneficios y pérdidas cuando no se ejecuta de la manera correcta.

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tienen mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir.

La competencia es cada vez mayor, por ende, los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado. Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación. Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido. Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que se recomiende con otros consumidores. Es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que, si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y, aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva.(Grisell Solórzano Barrera, 2013)

Se puede concluir luego de las exposiciones anteriores que el servicio al cliente es de suma importancia para toda la industria, de esto depende del crecimiento de la empresa, de los empleados, de la posición ante la competencia y satisfacción de los clientes. El servicio al cliente toma más importancia en el mercado debido a los cambios constantes y las exigencias del cliente.

Toda empresa nace con el fin de obtener beneficios y ganancia a la final de cierre, pero las ventas solas no pueden asegurar ese crecimiento, es un conjunto de actividades donde el servicio al cliente es el protagonista. De ahí parte el aumento de ventas, de visitas de los clientes, de la captación de clientes y retención de estos y fidelización.

## **1.7 Satisfacción de los clientes**

A continuación, se tendrá varias definiciones sobre el servicio al cliente desde la óptica de los clientes como de las empresas. Se podrá tener una visión diferente sobre las expectativas del cliente y lo que realmente lo satisface.

El nivel de satisfacción del cliente después de la compra depende de los resultados de las ofertas en relación con sus expectativas previas. En general, la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho encantado. Aunque las empresas centradas en el cliente intentan generar un nivel de satisfacción alto, éste no es su objetivo primordial. Si la empresa aumenta la satisfacción del cliente reduciendo el precio o aumentando los servicios, los beneficios podrían descender. Las empresas pueden aumentar su rentabilidad con otros medios diferentes al aumento de la satisfacción (por ejemplo, mejorando los procesos de fabricación o invirtiendo más en investigación y desarrollo). Asimismo, los grupos que participan en un negocio son diversos: empleados, distribuidores, proveedores y accionistas. Una mayor inversión en la satisfacción del cliente podría suponer desviar fondos dirigidos a la satisfacción de los demás "socios". En último término, la empresa debe tener

una filosofía encaminada a generar un alto nivel de satisfacción para los clientes, propiciando niveles de satisfacción adecuados para el resto de los participantes en el negocio, en función de sus recursos totales.(Kevin Lane Keller, 2006)

Guillo dice lo siguiente En primer lugar, estas necesidades y expectativas del cliente que deben ser satisfechas serían según Galgano (1993; 100-101): a) «las características que el cliente pide al especificar los elementos de su satisfacción, de manera que nosotros conocemos todos los términos necesarios para satisfacerla », es decir, es lo que se denomina como calidad requerida, b) «los aspectos de la calidad y de satisfacción en los que el cliente ni siquiera piensa, dándolos por descontado» y que no especifica por su propia evidencia; esto es, calidad esperada y c) aquella calidad que no se conoce pero que el cliente valora, y es por tanto de naturaleza subjetiva; es la calidad latente.

En segundo lugar, es fundamental considerar que un producto puede no tener defectos y, sin embargo, la empresa no sea capaz de venderlo en el mercado, por ejemplo, porque el competidor ofrezca un precio más bajo. Es decir, la opinión del cliente es verdaderamente la que debe realmente considerar la empresa.(Guillo, 2007)

De los conceptos anteriores se puede inducir que la satisfacción al cliente es un sentimiento que percibe el cliente al momento de recibir un producto que cumple con las características que este necesita. La satisfacción es algo relativo de cada consumidor y/o cliente, no todos los clientes tienen los mismos estándares para evaluar un producto ya sea de calidad, apariencia, precio y empaque.

La satisfacción es un concepto muy personal de cada cliente, con características individuales y formas distintas. Siempre será un sentimiento desarrollado en el transcurso del proceso de compra y venta de un producto y/o servicio ofrecido por un canal de distribución.

## 1.8 Las expectativas de los clientes

En este subtema tendremos opiniones y definiciones de algunos autores sobre las expectativas de los clientes, de que ellos esperan obtener al momento de recibir el servicio y como cada cliente tiene expectativas diferentes y modo de satisfacción distinta.

Los consumidores y/o clientes se forman expectativas sobre el servicio a partir de muchas fuentes, como, por ejemplo, las experiencias previas, los comentarios de conocidos y la publicidad. Por norma general, los consumidores comparan el *servicio percibido* con sus *expectativas de servicio*. Si el servicio percibido es inferior a las expectativas, los consumidores se decepcionarán.

Si el servicio percibido alcanza o supera las expectativas, los consumidores volverán a contratar al proveedor. Las empresas de éxito añaden ventajas a sus ofertas de modo que no sólo *satisfagan* a sus clientes, sino que los *deleiten*. Deleitar a los clientes es cuestión de superar sus expectativas.(Kevin Lane Keller, 2006)

La satisfacción del cliente dependerá de la diferencia entre las expectativas y la percepción del mismo respecto al bien o servicio ofrecido. Por esta razón será crucial que la información que comunique la empresa al cliente, a través por ejemplo de la publicidad, no prometa más de lo que puede ofrecer en realidad, pues en este caso la calidad percibida por el cliente será baja con respecto a sus expectativas, mientras que, si lo ofrecido es igual o superior, seguro que sentirá satisfechas estas necesidades. Así, como señalan Para Suraman, Zeithaml de la diferencia existente entre el servicio esperado y el servicio percibido, por consiguiente, cuando el servicio esperado es superior al percibido, la calidad percibida es menor que la esperada y no se sentirá satisfecho. Sin embargo, si PS es mayor o igual que ES, seguro que reconocerá la buena calidad de la empresa y por tanto estará satisfecho con el bien o servicio.

Como consecuencia, la única solución válida es la mejor a permanente para satisfacer continuamente las necesidades y expectativas de los clientes, y por tanto elaborar bienes o servicios con las características que demanda el mercado. De manera se desarrolló una tabla sobre cuáles pueden ser las necesidades y expectativas de un determinado cliente. (Guillo, 2007)

Se puede concluir indicando que las expectativas de los clientes siempre será algo muy personal de cada consumidor, que las empresas deben estar preparados para cubrir las necesidades de este, adecuar los productos a las necesidades del cliente y mantener a los empleados capacitados y con amplio conocimiento para satisfacer a su cliente en el momento del encuentro, ya se presente vía telefónica, personal o por correo.

No existe un procedimiento que asegure un servicio al cliente de calidad debido a que esto es de percepción lo que resulta para un cliente no necesariamente será lo mismo que busque otro. Cada consumidor es diferente y tiene necesidades diferentes.

## **1.9 Calidad**

A continuación, se expondrán decisiones de expertos en el área de control de calidad y procedimiento donde se podrá conocer más a fondo el termino calidad desde varios puntos de vista.

W. Edwards Deming dice que la “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.(Deming, 1989)

Joseph M. Juran definen lo siguiente “La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos.

- La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
- Calidad consiste en libertad después de las deficiencias”.(Juran, 1990)

Para Philip B. Crosby la “Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”.(Crosby, 1988)

Para Guillo, El término calidad se relaciona muchas veces con un producto servicio extraordinario o excepcional, sin embargo, el concepto que se quiere desarrollar no tiene por qué guardar relación con lo «magnífico», y se consigue como señala Ishikawa (1994; 18), diseñando, fabricando y vendiendo productos con una calidad determinada que satisfagan realmente al cliente que los use. Por tanto, no se refiere únicamente a productos o servicios de elevadas prestaciones.

Existen múltiples definiciones del concepto calidad. No obstante, dos de ellas son las más aceptadas por la literatura. En primer lugar, aquella que define la calidad como conformidad con las especificaciones. Esta definición, que fue una de las primeras aceptadas universalmente puede considerarse hoy como incompleta porque como critican Reeves y Bednar (1994; 430-431): a) los requisitos de los productos deben ajustarse a lo que desean los clientes y no a lo que cree la empresa, b) los clientes pueden no conocer exactamente cómo el producto o servicio se ajusta a las especificaciones internas y c) el factor humano, que no está contemplado en esta definición, es una parte esencial en la calidad, no sólo en las empresas de servicios, sino también y cada vez más en las industriales.(Guillo, 2007)

Analizando los conceptos anteriores se puede expresar que la calidad es el resultado de la satisfacción del cliente, es crear con antelación sus necesidades y cubrirlas, es cumplir con sus expectativas y características específicas del

producto necesitado. En conclusión, es tener un producto ideal para el cliente. Para llegar a la calidad se debe implementar un sistema que sea lo bastante claro, ordenado y coherente para la ejecución de este y sobre todo debe tener un plan de cumplimiento y seguimiento.

## **1.10 Servicio al cliente**

En este subtema se va abarca conceptos y definiciones sobre el servicio al cliente muy específico y explícito sobre el tema.

Para Tschohl "El servicio cálido y atento por parte de otro ser humano siempre será apreciado por otro ser humano, sin importar cuán computarizada este la sociedad. Una persona sonreirá cuando se le llama por su nombre o cuando recibe información o ayuda. Esas personas comentaran con otras el trato amistoso que recibieron por parte de una empresa que disfruta y sabe la importancia de dar buenas atenciones.

La ventaja competitiva seguirá estando a favor de las empresas que ofrezcan un servicio personalizado. (Tschohl, 2013)

La palabra servicio al cliente ha estado en constante evolución anteriormente se le definía como la acción de atender a un cliente, esto ha pasado a ser más complejo. Ahora el cliente espera que se le llame por su nombre en el establecimiento, que el vendedor recuerde los últimos artículos que adquiero y sobre todo que tenga conocimiento amplio para su preguntas, quejas o sugerencias.

Se puede concluir diciendo que el servicio al cliente es el valor agregado que se le pueda ofrecer al consumidor, es ofrecer conocimiento necesario para el cliente y creación de fans. El servicio al cliente es la herramienta que hace crecer un negocio, una empresa, un producto, una marca. Con esto se puede crear una comunidad que defienda el producto que lo amé y sobre todo un cliente que sirva de publicidad.

No hay nada mejor que la publicidad de un cliente satisfecho, esto hace crecer nuestra empresa y otorga prestigio ante los suplidores.

## **1.11 Calidad en el servicio al cliente**

A continuación, se presentarán términos y conceptos que han sido definidos por autores de relevancias para este tema. Se podrá conocer a que se llama calidad en el servicio al cliente, como se obtiene y el proceso para conseguirla en las empresas.

Para algunos, servicio es reparar un producto y situar detrás de un mostrador que lleva la indicación de oficina de servicios al cliente a una señora de mediana edad, que lleva un vestido de “lavar y usar” y que responde con facilidad a todas las preguntas y quejas que le plantean los clientes desde un centro de información estratégicamente situado.

Algunos directivos creen que alcanzar un buen nivel de servicio cuando los empleados dicen al cliente “Tenga un buen día “como si tuviera una grabadora en la boca. Una política liberal de devoluciones y centrarse en dar servicio ha hecho de Nordstrom líder entre los negocios de venta al menudeo.(Tschohl, 2013)

El servicio al cliente de calidad es un aspecto vital de la experiencia de los compradores y si esto se pasa por alto en cualquier momento por una organización, la capacidad de la compañía para proporcionar de forma coherente valor continuo para el consumidor se ve seriamente comprometida. Los efectos de la atención al cliente, buena o mala, son un aspecto importante de la capacidad de cualquier negocio para seguir siendo una fuerza de mercado en un mercado cada vez más competitivo y diverso. Un buen servicio al cliente, por encima de todo, es el factor principal en la capacidad de una organización para mantener el crecimiento y aumentar la rentabilidad a largo plazo. Abordar consistentemente las necesidades de los consumidores a través de la atención a los detalles, la asistencia puntual y educada, y la prestación de empleados bien informados es el primer objetivo para proporcionar una experiencia de compra memorable. Las políticas de servicio al cliente eficaz se centran en proporcionar al cliente servicio al cliente, que siempre sea coherente y se centre en el cliente. Cuando una organización crea una política de servicio al cliente muy centrado

en el cliente y de alta calidad, la organización continuará creando valor duradero para el consumidor.(Bullard, 2018)

Tomando en cuenta los artículos anteriores se puede concluir diciendo que: La calidad del servicio al cliente abarca más allá que los modales que un representante pueda ofrecer, es cumplir con las expectativas del cliente, satisfacer sus necesidades y hacer un cliente fans. Muchas empresas exigen a sus personales modales creyendo que es todo lo que necesita el cliente.

Los clientes han evolucionado junto con el mercado, ya son más exigentes y tienen mayor conocimiento de los productos y conocen de las competencias directas e indirectas. Debido a esto las empresas deben modificar su proceso de servicio y ofrecer un valor agregado para la satisfacción de este y comenzar a hacer su cliente fans de su producto, marca o empresa.

Todos los clientes buscan incansablemente en diferentes productos o servicios la calidad que este le pueda ofrecer, esto porque la mayoría de las empresas o productos no lo ofrecen. La queja principal de los clientes de cualquier industria es la calidad en el servicio desde la visita médica hasta un mecánico de vehículo es el mal servicio que reciben con vendedores o consultores que no están dispuestos a satisfacer sus necesidades y parecen un robot programado solo para recibir dinero.

## **1.12 El valor percibido por los clientes**

Este subtema es uno de los más importantes que tienen como reto las empresas al momento de que sus empleados o consultores ofrezcan un servicio. El valor percibido como se explica a continuación por alguno de los autores es totalmente personal y diferente en cada cliente.

Los consumidores tienen una educación y un acceso a la información sin precedentes, y cuentan con herramientas para comprobar lo que dicen las empresas y buscarlas mejores alternativas. Entonces, ¿cómo toman las decisiones definitivas? Los consumidores tienden a maximizar el valor, dentro de los límites de los costos de búsqueda, de conocimiento, de la movilidad y de los

ingresos. Los consumidores consideran qué oferta les reportará el mayor valor percibido y actúan en consecuencia. El modo en que la oferta cumpla las expectativas del cliente influirá en su satisfacción y en las posibilidades desde volver a comprar el producto.

El valor percibido por el cliente (VPC) es la diferencia que aprecia el cliente entre el total de ventajas y el total de costos que supone una oferta respecto de las demás ofertas alternativas.

El valor total el valor monetario percibido del conjunto de ventajas económicas, funcionales y psicológicas que esperan los clientes de una oferta concreta. El costo total el conjunto de costos en que se incurre a la hora de evaluar, conseguir, utilizar y desechar una oferta concreta (incluidos los costos económicos, temporales, energéticos y psicológicos). (Kevin Lane Keller, 2006)

La clave para ofrecer un buen servicio al cliente de calidad y retener a un cliente a largo plazo es proporcionar al cliente con valor duradero durante su experiencia de compra. Una empresa debe promover un valor duradero en los productos que ofrece y en la calidad del servicio prestado a los clientes por los empleados de la organización. Las empresas que continuamente se centran en las mejores maneras de proporcionar al cliente un valor duradero y un servicio de calidad en comparación con los servicios que el cliente puede esperar recibir de un competidor se aseguran el potencial de crear clientes fieles por cada cliente que la organización asiste. Ofrecer un buen servicio al cliente es crucial para retener a los clientes frente a un competidor que vende los mismos productos o similares.

Cuando dos competidores ofrecen los mismos productos a precios similares, el cliente volverá constantemente al lugar donde recibió el mejor servicio. Al proporcionar el mejor servicio disponible, una organización crea valor duradero para el cliente y cualquier organización que se centra en proporcionar un valor duradero y un servicio al cliente sin igual continuamente asegurara que los clientes que la organización ayuda sean clientes de por vida. La adopción de políticas que se centran en la creación de valor duradero para el cliente y le ofrecen un servicio al cliente sin igual inherente ganan la lealtad a largo plazo de ese consumidor. (Bullard, 2018)

De lo antes expuesto se puede decir que el valor percibido siempre será algo intangible, alcanzable y medible. Las empresas tienen el reto más grande del mercado que es innovar constantemente, crear valor duradero en sus clientes y volverlos fans de sus productos. Para esto las empresas y/o productos deben de tener todos los aspectos del cliente satisfecho y sus necesidades. Se debe tomar en cuenta que el valor percibido es también un aspecto muy personal de cada cliente lo que tiene valor para un cliente no necesariamente lo tendrá para el otro. Por esto la necesidad de conocer a nuestros consumidores para hacer funcional nuestro producto a sus necesidades.

### **1.13 Beneficios de ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad.**

A continuación, algunos de los beneficios y ventajas que tiene las empresas como resultado de un servicio de calidad:

- Aumento de la motivación de los trabajadores. El trato cordial entre cliente y cualquier integrante de la empresa servirá de ejemplo para los demás, y los estimulará para brindar un buen servicio.
- Notable mejora de la reputación e imagen general de la empresa.
- Incremento de las ventas, debido a la publicidad del boca a boca del cliente por el buen servicio recibido.
- Reducción de gastos de publicidad, ya que el mejoramiento de la reputación a raíz de un buen servicio venderá por sí solo.
- Mejoramiento de la posición con la competencia, ya que el cliente tomará mucho más en cuenta aquellos negocios que ofrecen productos y servicios de calidad.
- Se crea una relación de fidelidad y lealtad entre el cliente y la empresa, en vista del regreso constante del usuario.
- Se incrementa la rentabilidad de la empresa, puesto que el aumento de ventas no está influenciado únicamente por un gran número de clientes, sino por la seguridad que sientan los mismos con relación al servicio y productos que adquieren de determinado ente. Tendrán más confianza

para invertir mayores sumas de dinero en los mismos, ya que tienen su calidad garantizada.

- Oportunidades de expansión, ya que todos los beneficios anteriores fomentarán la apertura de venta de nuevos productos o servicios.(Plural, 2017)

Se concluye que los beneficios del servicio al cliente siempre serán positivos para las empresas como para los clientes y/o consumidores. Las empresas tendrán mayores beneficios en ganancias, creación de clientes satisfechos, menos gastos de publicidad, empleados más contentos y motivados a realizar sus tareas y mayor compenetración del personal interno. Las empresas deben lograr alcanzar estos beneficios para fidelizar sus clientes y posicionarse en el mercado.

Sí cada empresa desarrolla cada uno de los pasos anteriormente mencionados con un sistema de servicio de calidad que no solo se limite a los clientes externos, si no, también a los clientes internos tendrán la capacidad de tener clientes fieles y posibles fans de marca y/o producto que es lo que el mercado mundial está buscando.

Ya no es suficiente que los clientes recuerden nuestros productos y/o marca, nuestra dirección o el nombre de quien le dio el servicio, los clientes quieren experiencias de compras, historias detrás de un producto, sentimiento. Que las compras dejen de ser un sistema cerrado que consiste en vender un producto y recibir dinero.

## **CAPITULO II EMPRESA: PLAFONES COMERCIALES S.A**

En este capítulo tratará sobre la empresa Plafones Comerciales S.A, se estará redactando sobre su historia, sobre la visión que tiene la empresa y su misión y los valores. Este capítulo también va contener información sobre la investigación que se empleara para llevar a cabo la tesis, gráficos, tablas que darán resultados de las encuestas que se realizaran.

### **2.1 Plafones Comerciales S.A.**

En este subtema se redactará los inicios y evolución que ha tenido la empresa Plafones Comerciales, desde que empezó sus operaciones en el año 1998.

Es una empresa que nace en el año 1998 con el objetivo de satisfacer sus propias demandas de materiales para la construcción ligera de los proyectos que realizaba. Esta se fundó como una empresa que instalaba materiales ligeros y con la ventaja que presentaba ante la competencia por sus relaciones comerciales con los proveedores nació la importación de materiales para la venta en general.

Para el año 2004 Plafones Comerciales S.A, hacia la apertura de su primera sucursal ubicada en la Av. Gustavo Mejía Ricard Núm. 15, en Santo Domingo. Contaba con 1 persona que se encargaba de las ventas, de las cuentas pendientes por cobrar y programar el despacho de los clientes. En el transcurso del crecimiento de la empresa los propietarios vieron la necesidad de seguir expandiéndose y para el año 2006 abrieron la segunda sucursal con la cual podían satisfacer las necesidades de sus clientes e iban ganando territorio delante de su competencia.

En el año 2017 según estudio de mercado Plafones Comerciales es la empresa mejor posicionada en la mente del consumidor antes su competencia como Cielos Acústicos y Tracks en el mercado de construcción.

En el año 2018 cuenta con 12 sucursales, distribuidas en Santo Domingo como en el interior del país para satisfacer las necesidades de los mercados.

La empresa tiene por objetivo para el año 2019 abrir nuevas oficinas en Estados Unidos en el estado de Miami, tanto para ventas como para exportación hacia la República Dominicana

El crecimiento de la empresa, ha sido, de crecimiento paulatinamente relacionada con la aceptación de los materiales en el mercado dominicano. Debido a que el material ligero no ofrecía la confianza al ingeniero o maestro constructo por la fragilidad del material y por su poca resistencia según las creencias de la población.

Aun para el año 2018 el uso de los materiales de la construcción ligera sigue siendo tabú para algunas empresas, ingenieros y arquitectos porque aun no entienden como una plancha compuesta por materiales reciclajes, una capa ligera de cemento y fibra puedan hacer la misma función que un block que es considerado lo más resistente en la construcción.

Esta es una de las dificultades que presenta la empresa para seguir creciendo y captando nuevos mercados. Para mejorar esta situación Plafones Comerciales S.A, ha creado capacitaciones específicas para educar a los profesionales del área, la empresa espera que con las capacitaciones el nivel de aceptación aumente y se convierta en la primera opción en la Republica dominicana para construir.

La empresa Plafones comerciales ha realizado alianzas estratégicas con las marcas más reconocidas que fabrican materiales que constituyen el sistema de construcción ligera para crear campañas de comunicación que informen sobre el uso y beneficios sobre los materiales, con fines educativos.

También esta alianza estratégica se conforma de visitas a clientes potenciales para brindar asesoría con relación a posibles problemas en los proyectos que los clientes estén ejecutando.

## 2.2 Valores Corporativos

A continuación, los valores corporativos definidos por la empresa Plafones Comerciales, S.A

- **Responsabilidad:** Cumplir con las normas y ética que se han creado, con el fin de crear confianza con los clientes internos y externos.
- **Calidad:** Brindar a nuestros clientes productos que cumplan con las especificaciones necesarias para la elaboración de sus proyectos.
- **Innovación:** Tenemos el compromiso de mantenernos buscando y/o investigando productos innovadores que cumplan con las necesidades de los clientes, el crecimiento de sus trabajos y la diversificación del mercado.
- **Colaboración:** Mantener una relación con nuestros clientes finales y proyectistas con el objetivo de ayudarles y asesorarles en sus proyectos.

## 2.3 Visión

Mantenernos a la vanguardia del mercado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, proveedores y relacionados para crecer en conjunto y ser líderes del mercado.

## 2.4 Misión

Ofrecer productos y servicios que cumplan con los niveles mas altos de calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y las del mercado nacional e internacional.

## 2.5 Catálogo de Productos

A continuación, se desarrollará el catálogo de productos de la empresa Plafones Comerciales S.A

### **2.5.1 Planchas**

- Planchas de Yesos 8 ½ x 11, Interior y exterior.
- Planchas De Durock, Panel de Madera OSB.
- Planchas Densglass, Panel de yeso Glass.
- Planchas de Securock, Planchas Impermeables.
- Aislamiento acústico.
- Aislamiento térmico.

### **2.5.2 Perfiles**

- Perfiles de acero 2 ½ C-20
- Perfiles de acero 2 ½ C-22
- Perfiles de acero 2 ½ C-26
- Durmientes 2 ½ C-20
- Durmientes 2 ½ C-22
- Durmientes 2 ½ C-26
- Angulares metálicos
- Angulares plásticos

### **2.5.3 Clavos y tornillos**

- Clavos de acero
- Tornillos con arandelas
- Tornillos de estructuras
- Tornillos de planchas
- Alambre galvanizado

### **2.5.4 Piso**

- Piso laminado de vinyl
- Piso laminado de goma
- Madera 2 x 8
- Foam 2 x 4
- Foam 2 x 8

### **2.5.5 Herramientas**

- Bandejas de acero y plásticas
- Espátulas, mezcladora para taladro.
- Lijas, tira línea.
- Pistolas, banjo.
- Ligador, esponja lijadora.
- Martillo,
- Pines verdes, amarillo y rojo
- Malla EIFS
- Cinta de papel
- Fulminante verde
- Fulminante amarillo,
- Fulminante rojo, Escofina.
- Polvo tiralinea, Zancos ajustables.

### **2.5.6 Iluminación**

- Ojos de buey
- Lámparas empotrables Led.
- Iluminación led.

### **2.5.7 Acabados**

- Masillas, recubrimiento Base Coat.
- Impermeabilizantes, Permabase.
- Basecoat panel rey.
- Cementin, Coatings.
- Aislamiento Térmico, aislamiento acústico.

### **2.5.8 Acondicionadores de Aire**

- Acondicionadores de aire Split invertir 12BTU
- Acondicionadores de aire Split invertir 18BTU
- Acondicionadores de aire Split invertir 24BTU
- FancoilInverter 5, Toneladas
- FancoilInverter 8, Toneladas

- FancoilInverter 12, Toneladas

### 2.5.9 Plafones

- Plafones Comerciales
- Plafones residenciales
- Plafones asépticos
- Plafones acústicos
- Plafones metálicos

## 2.6 Organigrama



Fuente: Organigrama Empresa Plafones Comerciales, S.A

## 2.7 Tipo de investigación

En este subtema se redactará sobre el tipo de investigación que se utilizará, el método de investigación y las herramientas más idóneas.

Se iniciará con una investigación exploratoria porque permitirá familiarizar al investigador con el objeto de estudio, en este caso se podrá conocer la percepción de los clientes en cuanto al servicio recibido en el establecimiento. Este tipo de investigación ofrecerá conocer de fuente primaria y al instante como el cliente se siente con relación al servicio recibido.

Este tipo de investigación permite conocer mediante gestos, conversaciones, comportamiento como el cliente se siente al momento de culminar el proceso de compras o en el desarrollo de esta.

También se estará utilizando la entrevista porque permitirá tener contacto con los gerentes de la empresa y se podrá obtener información importante sobre la situación actual.

La descriptiva porque permitirá a tener un punto más claro sobre la realidad de la situación del servicio al cliente y ayudará a tener más claro el problema, su origen y posibles soluciones.

Como su nombre lo indica con la investigación descriptiva se podrá tener una descripción más objetiva y específica sobre los inconvenientes que presenta el proceso de compras y que afecte el servicio al cliente que se quiere mantener o crear con los consumidores.

## **2.8 Herramienta de Investigación**

A continuación, se definirá el tipo de herramienta que será utilizada en la investigación de este proyecto.

Para esta investigación se utilizará la encuesta porque permitirá tener información directa y específica de los clientes con relación al servicio recibido.

Esta herramienta a través de las preguntas que se generen brindará información relevante a la investigación, como conocer el nivel de satisfacción del cliente.

### 2.8.1 Encuesta

Esta herramienta será aplicada a los clientes que han realizado compras directas en las sucursales. Esta será realizada con preguntas específicas sobre el servicio al cliente recibido durante el proceso de compras que culmino.

Se harán preguntas sobre el servicio de información recibida, sobre el servicio en el proceso de cotización, facturación y entrega de mercancía.

### 2.8.2 Muestra

A continuación, se presentara el calculo de la muestra de la población a utilizar en la encuesta.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N= 100

K: 4.5

E: 5%

P: 0.5

Q: 1

$$= \frac{100 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5}{0.025 \times 99 + 3.14 \times 0.25} = \frac{96.04}{0.2475} = 387.8 \approx 388 \text{ Encuestas}$$

**N: 80**

### 2.8.2 Objetivo de la encuesta

En este subtema se definirá el objetivo principal que se busca con la implementación de la encuesta y la información que se requiere de la misma.

El objetivo principal que se persigue con la aplicación de la encuesta es conocer el nivel de satisfacción de los clientes en el proceso de compra, conocer cada paso del proceso y si el cliente está de acuerdo con lo recibido.

## **2.9 Encuesta:**

A continuación, se redactarán los objetivos que se persiguen con la aplicación de una encuesta en la sucursal principal de la empresa Plafones Comerciales S.A. estos se definieran según el tipo de información que se requiere obtener.

### **2.9.1 Objetivos**

- ✓ Conocer la satisfacción en el proceso de la compra realizada de los materiales de la construcción ligera
- ✓ Identificar el nivel del servicio al cliente recibido y/o percibido por el cliente en el proceso.
- ✓ Identificar si la asesoría en el proceso de compras fue clara y le ayudo en el proceso de compra al cliente.
- ✓ Conocer si los productos cumplen con la calidad que los clientes buscan y si la entrega de los productos se realiza en el tiempo acordado.

## 2.10 Tabulación de la encuesta

En este subtema se estará presentando las tablas de las tabulaciones y los gráficos de los resultados obtenidos en la encuesta implementada.

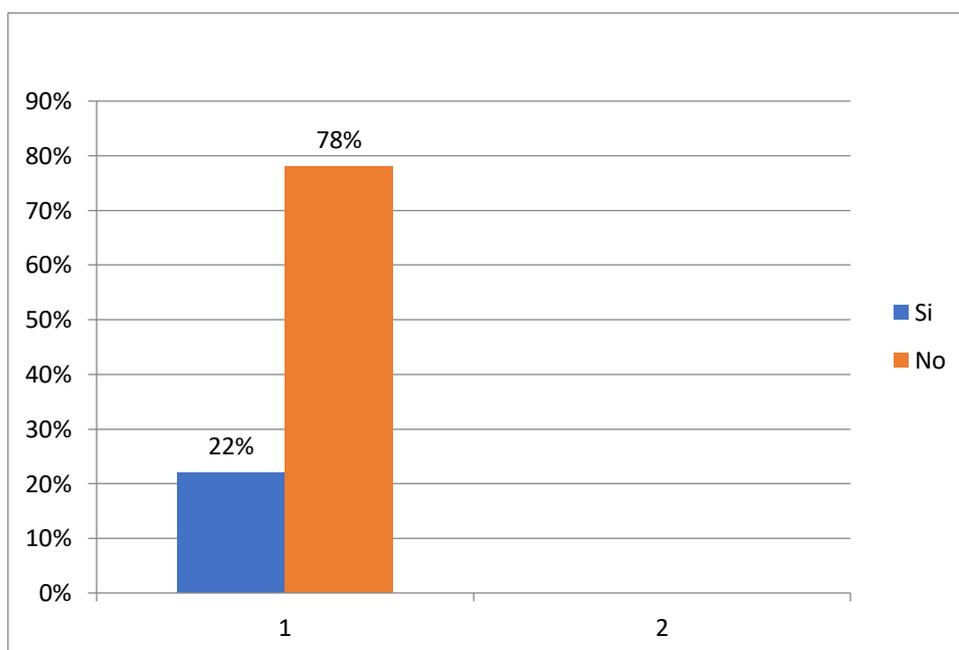
**Tabla 1. Encontró todos los productos**

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	18	22%
No	62	78%
Total	80	100%

Fuente 80 encuestados

De los 80 encuestados, 62 personas para un 78% dijeron que no encontraron todos los materiales de construcción ligera, mientras que 18 personas para un 22% dijeron que encontraron todo porque le faltó algún producto.

**Gráfico 1. Encontró todos los materiales.**



Fuente tabla 1.

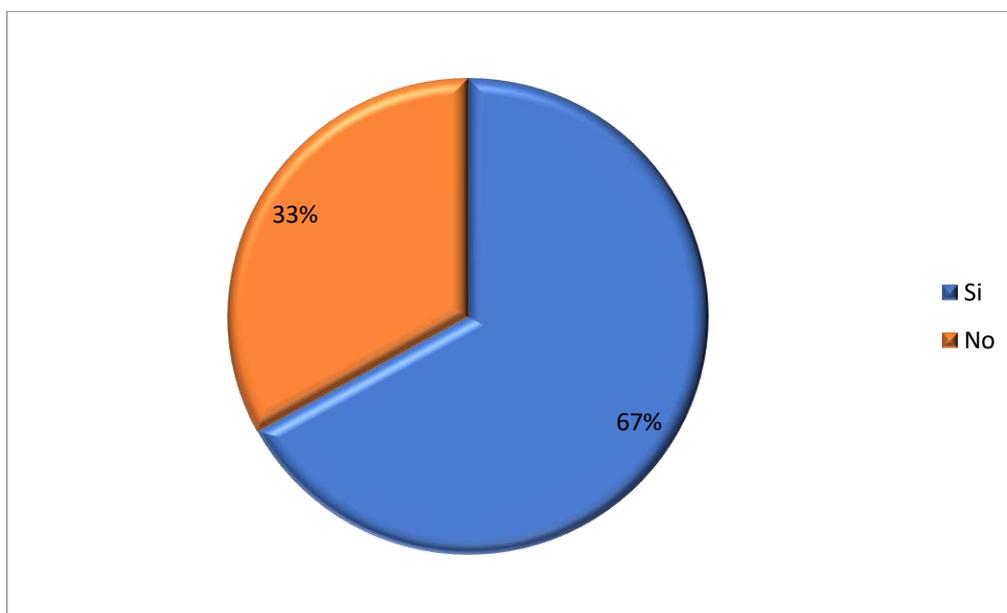
**Tabla 2. Recibió Asesoría**

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	53	67%
No	27	33%
Total	80	100%

Fuente 80 encuestados

De los 80 encuestados, 53 personas para un 67% dijeron haber recibido asesoría de parte del vendedor, mientras que 27 personas para un 33% dijeron no haber recibido asesoría porque no la necesitaron.

**Gráfico 2. Recibió Asesoría**



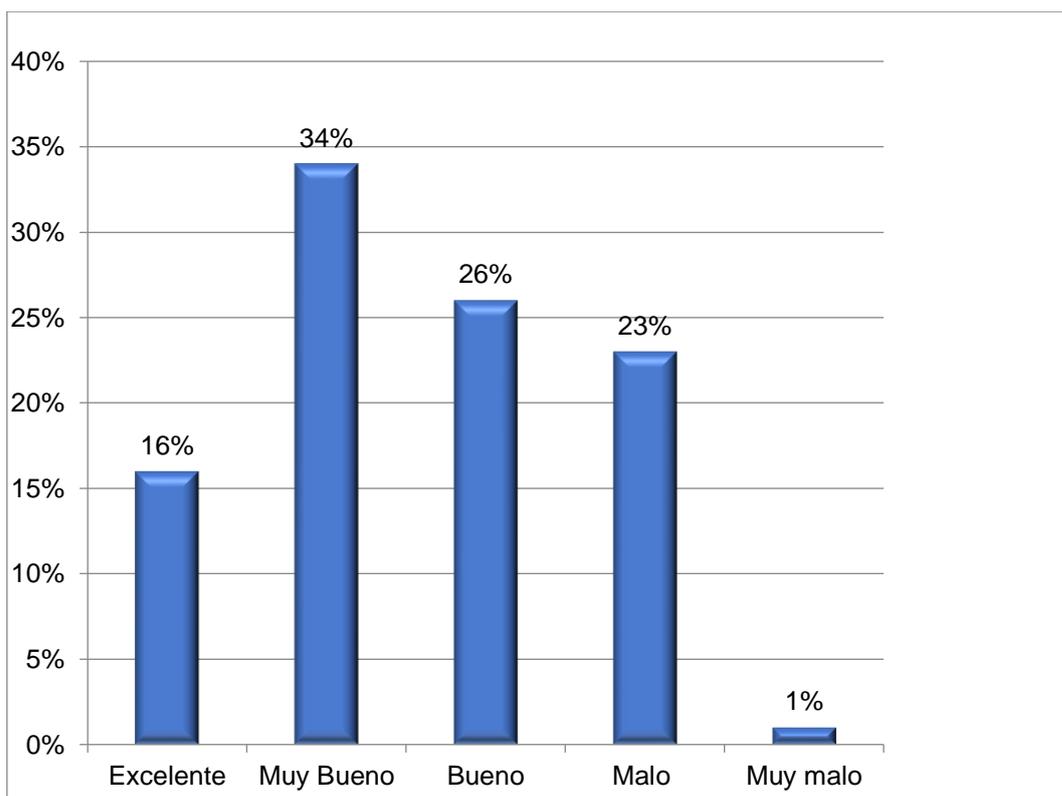
Fuente tabla 2.

**Tabla 3. Clasifica la Asesoría**

Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente	8	16%
Muy Bueno	14	26%
Bueno	12	23%
Malo	18	34%
Muymalo	1	1%
Total	53	100%

Fuente 53 encuestados que recibieron asesoría

De las 53 personas que recibieron asesoría de ventas, 8 personas para un 16% dijeron que la asesoría fue excelente, 14 personas para un 26% dijeron que la asesoría fue muy buena, 12 personas para un 23% dijeron que la asesoría fue buena, 18 personas para un 34% dijeron que la asesoría fue mala, y 1 persona para un 1% dijo que la asesoría fue muy mala. Gráfico 3. Clasificación de la Asesoría



Fuente tabla 3.

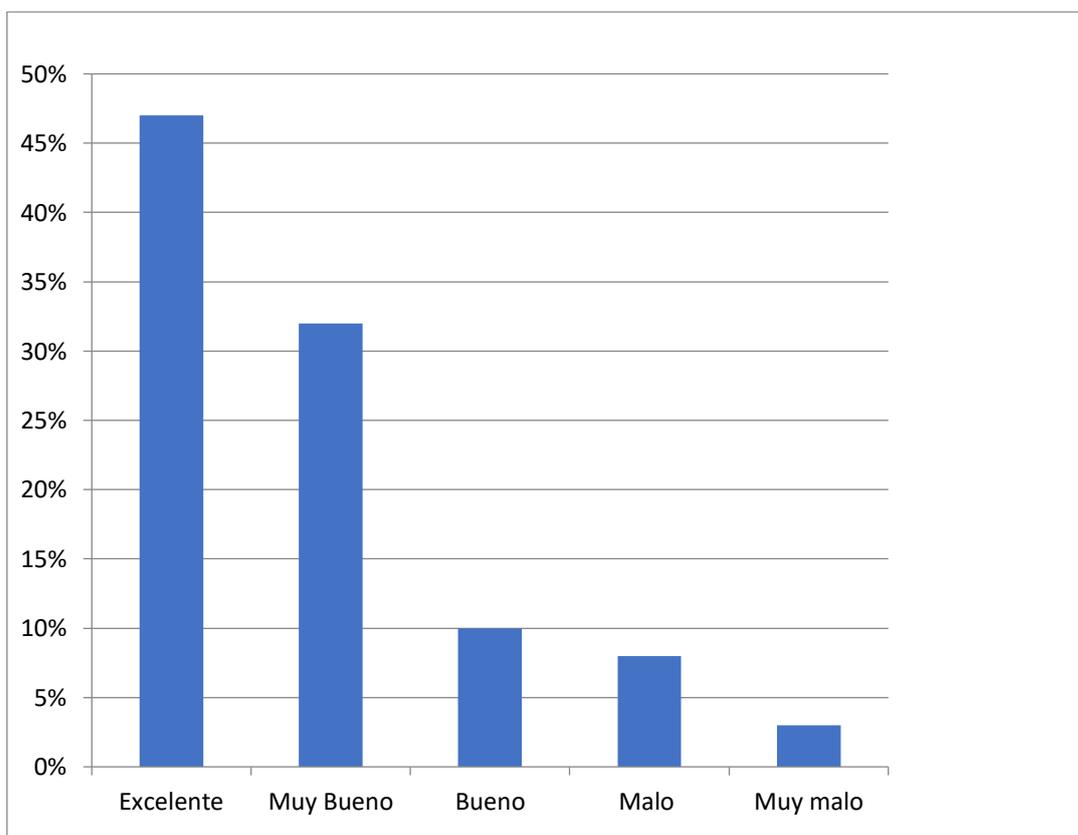
**Tabla 4. Calidad del Producto**

Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente	38	47%
Muy Bueno	26	32%
Bueno	8	10%
Malo	6	8%
Muymalo	2	3%
Total	80	100%

Fuente 80 encuestados

De los 80 encuestados, 38 personas para un 47% dijeron que los productos son excelentes, 26 personas para un 32% dijeron que son muy Buenos, 8 personas para el 10% dijeron que los productos son buenos, 6 personas para un 8% dijeron que la calidad de los productos es mala y 2 personas para un 3% dijeron que es muy malo.

**Gráfico 4. Calidad del Producto**



Fuente tabla 4.

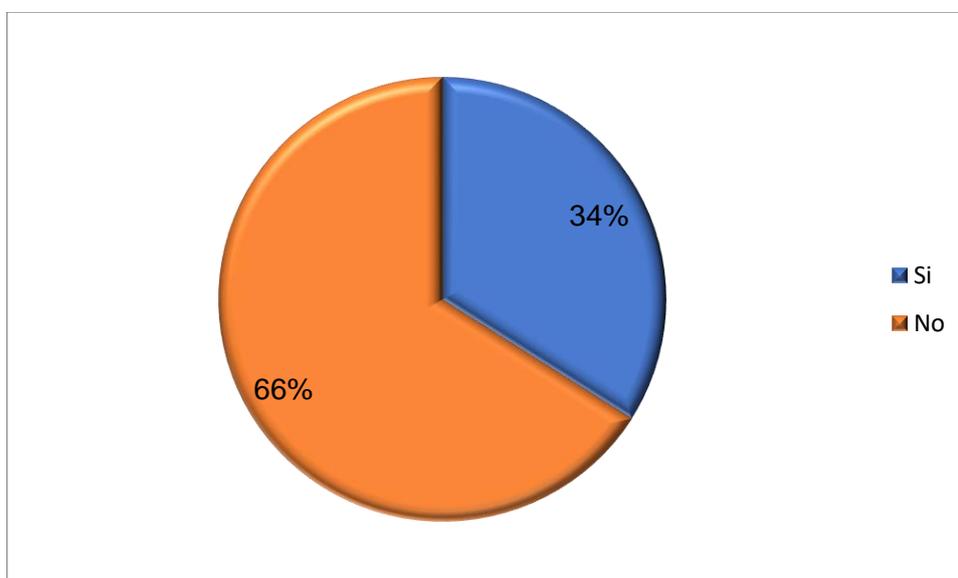
**Tabla 5. Tiempo del Proceso de Compras Adecuado**

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	27	34%
No	53	66%
Total	80	100%

Fuente 80 encuestados

De los 80 encuestados, 27 personas para un 34% dijeron que el proceso de compras fue el adecuado, mientras que para 53 personas siendo un 66% dijeron que el tiempo del proceso de compras no fue el adecuado.

**Gráfico 5. Tiempo de Espera Adecuado**



Fuente tabla 5.

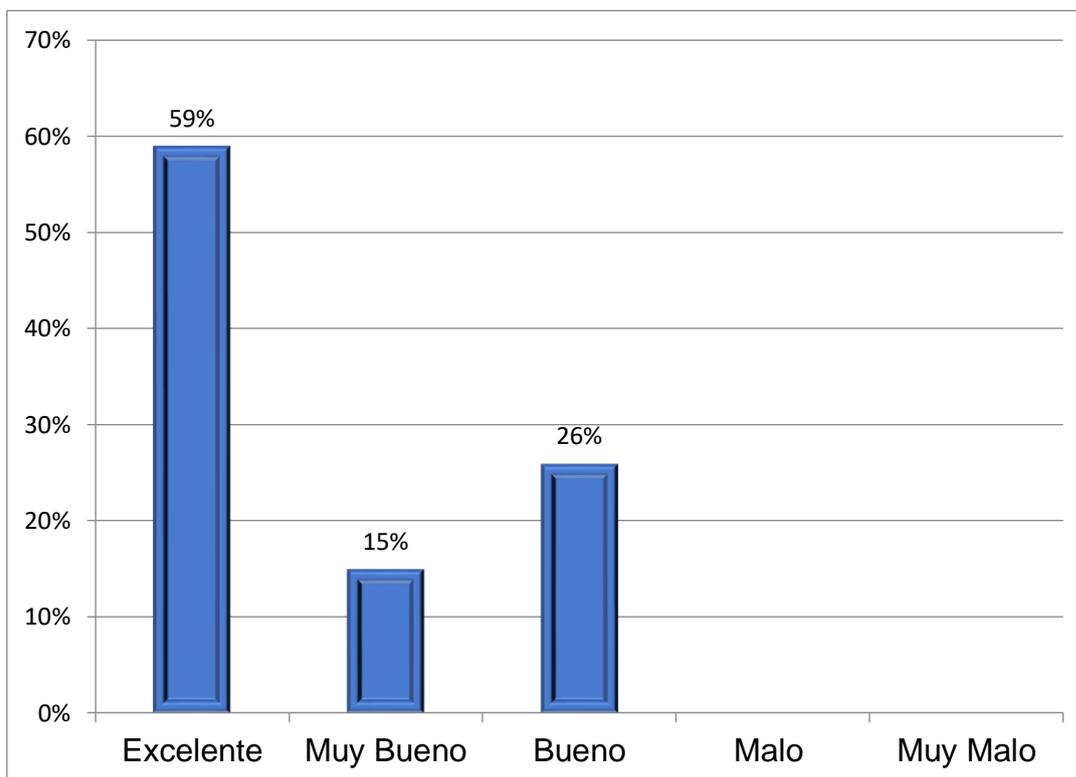
**Tabla 6. Clasificar limpieza y cuidado de la sucursal**

Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente	47	59%
Muy Bueno	12	15%
Bueno	21	26%
Malo		
Muymalo		
Total	80	100%

Fuente 80 encuestados

De los 80 encuestados, 47 personas para un 59% dijeron que la limpieza es excelente, 12 personas para un 15% dijeron que es Muy bueno, 21 personas para un 26% clasifican la limpieza y cuidado Buena.

**Gráfico 6. Limpieza Adecuada**



Fuente tabla 6.

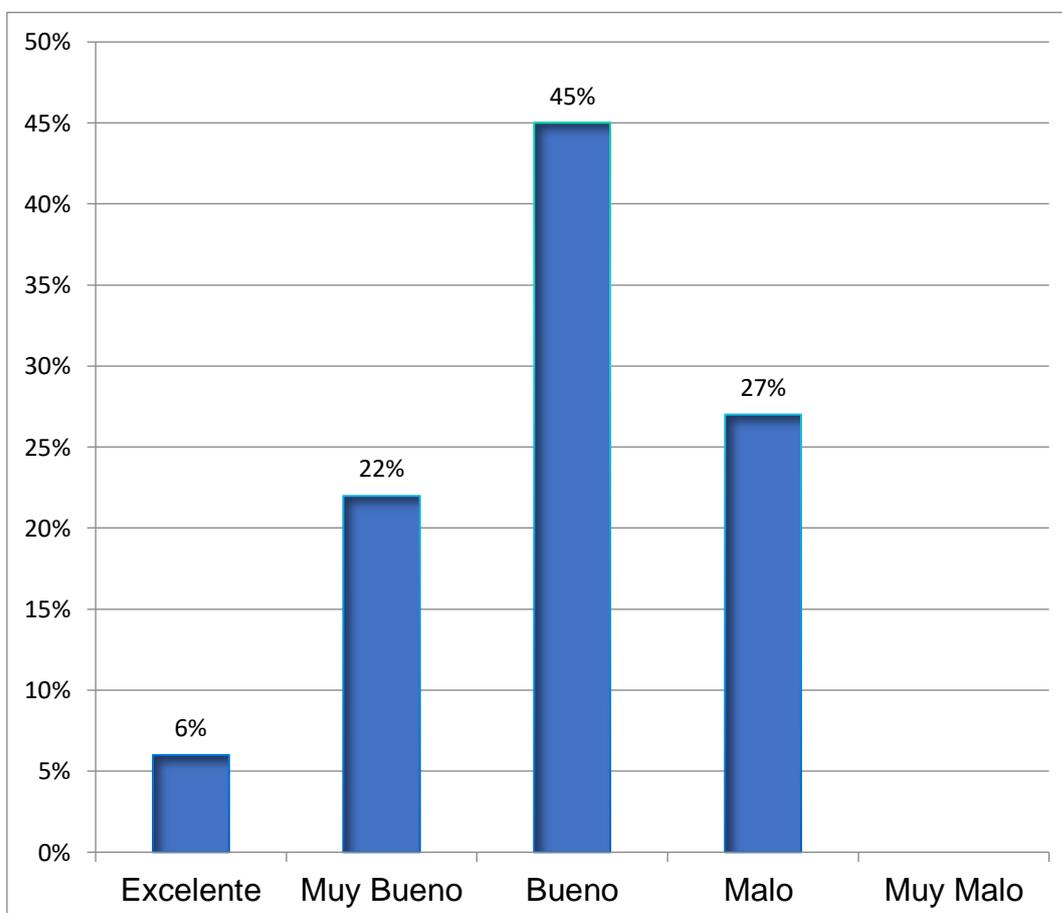
**Tabla 7. Clasificar la experiencia del servicio al cliente**

Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente	5	6%
Muy Bueno	18	22%
Bueno	36	45%
Malo	21	27%
Muymalo		
Total	80	100%

Fuente 80 encuestados

Para 80 encuestados, 21 personas para un 27% dijeron clasificar la experiencia del servicio como mala, 36 personas para un 45% dijeron que el fue bueno, 18 personas para un 22% clasificaron el servicio como Muy bueno, 5 personas para un 6% dijeron que el servicio fue Excelente.

**Gráfico 7. Experiencia Servicio al Cliente**



Fuente tabla 7.

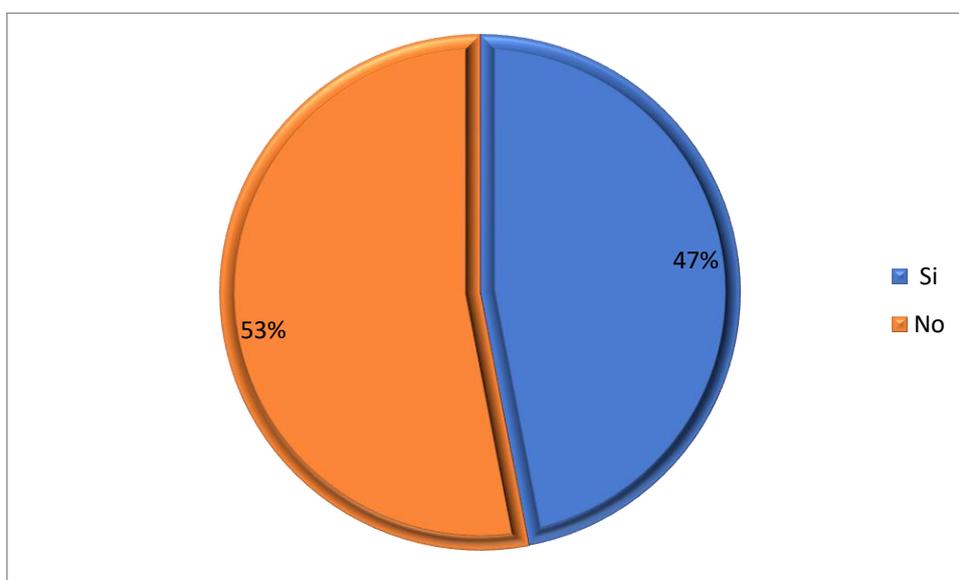
**Tabla 8. Ha realizado compras con entrega en proyectos**

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	38	47%
No	42	53%
Total	80	100%

Fuente 80 encuestados

Para un total de 80 encuestados, 38 personas para un 47% dicen haber utilizados el servicio de entrega de materiales de construcción ligera en sus proyectos, mientras que 42 personas para un 53% dijeron no haberlo utilizado.

**Gráfico 8. Compras para entrega en Obra**



Fuente tabla 8.

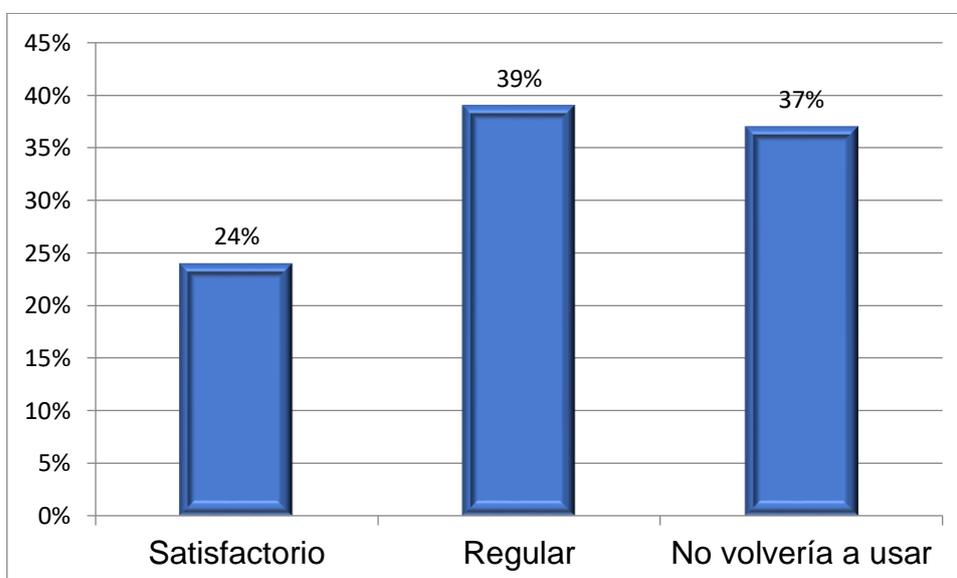
**Tabla 9. Clasificar la entrega de los Materiales**

Variables	Frecuencia	Porcentual
Satisfactorio	9	24%
Regular	15	39%
No volvería a usar	14	37%
Total	38	100%

Fuente 38 encuestados

De 38 encuestados, 9 personas para un 24% dicen que el servicio de entrega en proyecto es satisfactorio, 15 personas para un 39% lo clasifican regular, 14 personas para un 37% dijeron que el servicio de entrega no lo volverían a usar.

**Gráfico 9. Clasificación de la Entrega**



Fuente tabla 9.

## 2.11 Análisis de la encuesta

Luego de tabular y graficar la encuesta, se analizan los resultados.

La encuesta reflejo las precariedades, debilidades y mejoras que tiene la empresa, tomando en cuenta que los datos fueron recogidos en la sucursal principal donde se tiene la mayor cantidad de visita de clientes.

Mediante la encuesta 62 clientes indicaron que no siempre encuentran todos los productos que buscan, en la mayoría de las ocasiones por que se han agotado el material o porque se encuentra en otra sucursal. Esto sucede con frecuencia debido a que el almacén principal es quien abastece a las demás sucursales y la logística tiene precariedades en sus procesos lo que afecta a las ventas y a los clientes.

El servicio de asesoría El servicio de asesoría fue recibido por la mayoría de los encuestados y estos la clasificaron como mala, porque los vendedores no tenían conocimiento pleno de las características de los materiales y no pudieron responderle preguntas al instante. La acción normal que realizaban era referirlos a las páginas web de las marcas de los productos, lo que para los clientes corresponde como pérdida de tiempo y para la empresa perdida de ventas. Esto refleja una precariedad y falta de conocimiento de parte de los vendedores que deben mostrar alta capacidad de asesoría.

Los encuestados indicaron que la calidad de los productos es excelente, que la empresa tiene a disposición de los clientes material de construcción ligera de calidad y reconocido en el mercado. Que cuentan con marcas que ofrecen garantía a través del tiempo, en beneficio del cliente.

El tiempo no compras para la mayoría de los clientes no fue el adecuado, indican que el proceso de cotización, facturación y entrega de la mercancía es muy lento, debido a varias razones; sistema frizado, mal digitación de un producto, solo 2 cajeras, poco personal para la entrega de mercancía.

Los clientes perciben la limpieza y organización de la sucursal como excelente, siempre limpia, organizada y ambientada con música adecuada.

La mayoría de los encuestados indicaron en la encuesta que el servicio al cliente recibido fue malo, por falta de conocimiento de los vendedores sobre algunos productos y por el largo tiempo de espera.

La mayoría de los clientes que han utilizado el servicio de entrega en sus proyectos y los cuales clasificaron este servicio como regular y algunos indicaron que no lo volvería a utilizar el servicio porque la entrega no se realizó en el tiempo acordado y les causo atraso en sus talleres de trabajo.

## **2.12 Método la observación**

Mediante la plantilla de observación que se utilizó para el método mencionado se pudo levantar la siguiente información luego de realizar dicha actividad por 2 horas (10am a 12pm)

El proceso que el cliente debe realizar para satisfacer sus necesidades y poder comprar los materiales que requiere es el siguiente:

Llega a la sucursal principal y parquea su vehículo en cualquiera de los 17 parqueos que tiene la empresa disponible para los clientes. Luego entra a la sucursal y si el cliente sabe lo que necesita pasara directo donde un representante de ventas y solicitara una cotización con los materiales, el representante digitara en el sistema los materiales a cotizar, dependiendo de cómo será pagada la compra se le otorgara al cliente un descuento que puede ser desde un 5% hasta un 10% o más dependiendo de la negociación. Si el cliente paga en efectivo, cheque o transferencia el descuento será de un 10% como lo tiene establecido la empresa, si de lo contrario el pago será en tarjeta de crédito el descuento será de un 5% como máximo.

para las compras a crédito no se le otorga descuento, al menos que hagan pagos ante de los 10 días facturados.

Luego que el representante tiene la cotización lista, la guarda en el sistema y la pasa a caja para que el cliente pueda realizar el pago correspondiente. En esta área el cliente entrega la forma de pago a la cajera y esta procede a cobrar y generar la factura.

Luego que el cliente paga y recibe sus facturas correspondientes debe dirigirse al almacén que se encuentra en la parte interior de la sucursal y esperar su turno de despacho.

Los despachados de mercancía le entregan los productos en los vehículos ya montados y empacados.

Si el material adquirido por el cliente es pequeño deberá dirigirse al almacén de esos productos, los cuales son entregados dentro de la sucursal en empaques como cajas, funditas, y cualquier otro tipo de empaque que sea útil.

Si el cliente al llegar a la sucursal no sabe exactamente que producto le podría resolver algún problema o esta dudoso con relación a las características del algún producto que compone el sistema de construcción ligera, este se acercara a cualquier representante de ventas en busca de respuestas y/o posibles soluciones para su caso.

El presentante de ventas tiene la obligación de mostrarle al cliente el producto que le está recomendando y explicarle sobre su uso y ventajas, ofreciendo información certera y confiable para el cliente. De ser necesario deberá acompañar al cliente hasta donde se encuentre alguna muestra de dicho producto o en su caso buscar en algunos de los stands el mismo. Esto ayudará a l cliente a ver como el producto está colocado y la terminación del mismo.

De no encontrar el producto del sistema de construcción ligera el representante de ventas deberá solicitar una muestra al almacén principal y coordinar con el cliente la entrega de la misma.

Sí la compra es a crédito, lo primero que debe realizar el representante de ventas es la orden de compra porque este es el aval que tiene la empresa que el deudor pagara en el plazo acordado y es confiable la compra, luego de revisar la orden de compra procede a facturar, esta factura se generara sin descuento y se facturara normalmente. La persona que retira la mercancía deberá firmar un juego de facturas que se quedará en la empresa y otro se la llevará como constancia de la compra.

Este es el proceso que se observó sobre como los clientes son atendidos por los representantes de ventas, las cajeras y los despachadores de mercancía.

Cuando el cliente llega a la sucursal, se observó que los clientes no reciben los saludos de cortesía correspondientes, al momento de la cotización sí el cliente presenta dudas sobre el material que utilizara en relación con el trabajo que realiza el vendedor en vez de ofrecer soluciones en algunas ocasiones solo lo confunde más con respuesta inadecuadas y malas indicaciones. Los

representantes de ventas no presentan al cliente los stands donde se encuentran colocado los productos para una guía del cliente y mejor experiencia con los productos que componen el sistema de la construcción ligera.

Algunos vendedores no están capacitados con el conocimiento necesario para ofrecer soluciones debido a que solo la encargada maneja todo los productos y características. Esta misma falta de conocimiento hace que ellos vendan productos por otro y el cliente tenga que hacer un proceso de devolución al siguiente día u horas. La mayoría de los representantes de ventas son solo personas que digitan artículos porque no tiene la capacidad de guiar, orientar, buscar soluciones junto con el cliente que satisfagan sus necesidades y cumpla con el objetivo del cliente al momento de trasladarse a la sucursal en buscar de soluciones y/o respuestas adecuadas para cualquier situación que tenga en el momento.

Los vendedores no refieren el servicio de transporte y cuando lo hace los clientes lo rechazan debido a que debe programarse el transporte y el material sería entregado en 24 horas, lo cual es muy tarde. Se puedo observar que los representantes de ventas no son personas que tengan simpáticas, afables y con el don de ayudar. Estos solo se limitan a digitar las cotizaciones y pasarla al área de caja para que el cliente proceder al pago. Algunos clientes se quejan que desconocen la información de que los transportes son gratis y es porque los representantes de ventas no lo ofrecen porque no quieren involucrarse en el proceso de dar seguimiento al pedido de su cliente en conjunto con el departamento de logística.

Se pudo observar que de 10 artículos solo tenían 6 disponible, los demás tenían el cliente que retirarlo por otra sucursal no tenía en stock. Esto es un problema que afecta al cliente como a la empresa. Esta situación difícil para el cliente porque debe dirigirse a otro establecimiento y eso se convierte en tiempo y dinero, la empresa queda mal porque se va perdiendo la confianza del cliente al momento de su decisión de compra porque lo primero que pensara en ese negocio nunca tiene todo lo que necesito. Ante esta problemática no se observó ningún tipo de solución viable para el cliente, como ofrecerle que se lo entregaran

en su proyecto o empresa, los representantes de ventas solo se limitan a revisar si en su almacén el producto está disponible y solo si el cliente pregunta si el material está en otra sucursal estos revisan el sistema y le indican al cliente donde lo puede conseguir. En algunas ocasiones se observó al cliente solicitar que le facturara para retirar por otro almacén para no tener que agotar el sistema de ventas, si no, pasar directamente al almacén.

Los representantes de ventas en ciertas circunstancias como la antes descrita se pueden interpretar como desinteresadas por hacer una gestión de ventas eficiente y de brindar un servicio excelente al cliente. En vez de brindar un servicio accesimal al cliente, de brindar soluciones eficientes y crear un cliente satisfecho para que promueva la empresa por sus características positivas, se está logrado todo lo contrario a lo antes mencionado y solo por el proceso del representante de ventas.

Se noto en la observación que a los clientes que se les ofreció el servicio de entrega de material en sus proyectos y/o obras estos indicaron que el servicio de entrega a Domicilio no cumple con la hora establecida y llegan tarde a la entrega, lo que genera una pérdida de tiempo en sus trabajos, también indican que el material nunca está completo y falta materiales al momento de la entrega. Los representantes de ventas no ofrecen el transporte gratis porque no se quieren involucrar en el proceso de enviar la factura a logística, coordinar con el cliente el lugar de entrega y hora en la que puede ser realizada y dar seguimiento para que se cumpla lo prometido. Dada esta circunstancia no ofrecen el servicio de transporte gratis que tiene la empresa para sus clientes que consuman un monto mayor de los RD\$10,000 Pesos que tiene como política.

Se observo que el proceso de pago es muy lento, se hacen filas largas debido a que hay 5 vendedores y solo 2 cajeras y el cuello de botella que se realiza es muy grande y los clientes se queja bastante. En este punto los clientes expresan que la falta de personal es notoria para los pagos, que se debería aumentar el número de cajeras para que el proceso sea más rápido y efectivo. El sistema de facturación se frisa al momento de que la cajera intenta hacer varias tareas al mismo tiempo. Se observo que la cajera intento realizar una nota de crédito a un

cliente porque el material no estaba disponible en almacén físico, pero en el sistema estaba. Al esta comenzar el proceso de la devolución y solicitar autorización de su supervisor el sistema se friso y no respondía. La cajera procedió a salir del sistema y volver a registrarse y esperar 15 Minutos a que el sistema estuviera listo para empezar el proceso desde cero. Todo esto mientras el cliente espera en fila y los demás son entendidos dentro de las posibilidades de la otra cajera que componen la estructura de la sucursal.

Dentro de la observación que se realizó en la Sucursal principal de Plafones Comerciales S.A, se notó que el sistema de facturación a crédito es muy lento y poco funcional, las cajeras luego de recibir el pedido por el representante de ventas deben buscar autorización del departamento de contabilidad para que puedan proceder a la venta, facturación y entrega de los materiales.

Si la encargada de contabilidad que autoriza tiene a otra cajera de otras sucursales en línea, el proceso de realización devoluciones o autorizaciones de esta debe esperar por su turno mientras el cliente sigue en la fila esperando que le entreguen la documentación para el retiro de los materiales que fue a comprar.

Luego que la encargada de contabilidad aprueba la venta a crédito y haya revisado las cuentas pendientes por pagar de dichos clientes, la cajera procede a facturar y entrega al cliente sus documentos firmados para los fines de entrega de mercancía en el almacén.

La entrega de los materiales de la construcción ligera es caótico, muy lento y poca logística, debido a que tienen mucho personal, pero son pocos eficientes. Algunas veces no saben dónde están colocados los productos y se toman tiempo en encontrarlos y algunos no identifican rápido el material. Esto hace que la fila de despacho sea grande y el cliente se sienta frustrado al momento de cerrar la compra y el tiempo de espera sea largo en cada situación. En este punto muchas clientes se quejan constantemente por el tiempo que se demora el sistema de entrega y muchos prefieren ir a resolver otras cosas pendientes y volver después por el material. Algunas programar con cualquier transportista para que se encargue de recogerlo y llevarlo a su proyecto.

En este paso del proceso de compras de los clientes es uno de los que más dificultades presenta. Se pudo apreciar que al momento de cliente llegar con su

factura de pago en mano, el encargado de almacén la revisa para saber cuáles productos contiene la misma y la otorga a cualquier de los ayudantes del almacén para que busque los materiales correspondientes a la entrega. Al momento de entregar todo el encargado de almacén revisa que las cantidades a despachar sean las correctas igual que los materiales esto siempre y cuando que solo tengan 1 solo cliente. El escenario es distinto cuando tienen varios clientes.

Si el encargado de almacén tiene varias facturar a entregar se nota la diferencia de entrega porque todos trabajando dispenso por clientes y cuando el ayudante de almacén necesita ayuda para cargar algún material de mayor peso no tiene quien lo asista y debe esperar que alguien se desocupe y pueda darle soporte, lo que produce una entrega lenta y sin control. Los clientes prefieren que la fuerza de tarea se concentre todo en un cliente y se le despache a que traten de atender a todos los clientes juntos porque al final nadie termina en un tiempo producto y la entrega que puede realizarse en 10 Minutos puede pasar a 20 minutos o más.

Dada todas las observaciones anteriores se puede confirmar con la encuesta realizada que el servicio al cliente recibido es muy precario, no es lo que el cliente espera, no cumple con sus expectativas y no es satisfactorio. En base a estos resultados se puede decir que la empresa no está manejando el servicio al cliente como prioridad número uno de la misma.

### **2.13 Entrevista**

Como se indico anteriormente dentro de las herramientas a utilizar en este proyecto, a continuación, la entrevista realizada a la gerente de la empresa Plafones Comerciales con el objetivo de conocer sobre el servicio al cliente que se ofrece.

En esta investigación procedimos a realizar una entrevista con el Gerente de la Administración de la empresa Plafones Comerciales S.A y se obtuvo la siguiente información.

Según la gerente administrativa la Sra. Lucia Cáceres indica que es de su conocimiento que la logística de abastecimiento que tiene la empresa actualmente no es la adecuada, que tiene muchas precariedades el sistema y le falta de personal con carácter que pueda ejecutar la función. Indica también que la planificación de abastecimiento se realiza según el tipo de sucursal pero que dependen del departamento de transportación el cual está muy limitados de unidades de vehículo y por esta falla se afecta directamente los almacenes de cada sucursal sintiendo los efectos más graves la sucursal principal de la empresa Plafones Comerciales. Las sucursales se clasifican en "A" las sucursales que facturan más de 20 millones de pesos mensuales, la clasificación "B" es para las sucursales que venden entre 10 a 15 millones de pesos y la clasificación "C" corresponde a las sucursales que venden de 1 a 5 millones de pesos.

Dice la Gerente Administrativa que para contrarrestar este inconveniente se han presentado propuestas a la gerencia general donde se propone el alquiler de patanas cuando la empresa no pueda suplir las necesidades del departamento de logística, las cuales han sido puestas en "stand by" y están a espera de respuestas. Debido a estos inconvenientes siempre recibimos quejas a través de los vendedores, porque los clientes se molestan al momento de comprar 5 artículos le informe que solo tiene 3 y los demás no tienen o están en otra sucursal. Esto está afectando directamente al servicio al cliente que la empresa quiere ofrece, en los últimos 3 años la empresa está sintiendo un disgusto por parte de los clientes y el principal es la falta de abastecimiento adecuada de las sucursales, tenemos un plan de acción para mejorar esa debilidad que están en proceso de autorización de la gerencia general.

Tomando en cuenta todos los problemas que enfrenta la logística, la gerencia general indica que el abastecimiento no es óptimo y no está siendo eficiente en su función pero que se está trabajando para mejorar los sistemas y el proceso en beneficio de la empresa y los clientes. Indico que esto no depende solamente de la administración sino de todo el personal que se involucra en el proceso, que todos deben ser parte de la solución y no del problema que se enfrenta en esa división.

Según la gerente administrativa tiene como respuesta y/o opinión que los representantes de ventas no están siendo capacitados de la forma adecuada sobre los productos que se venden en la empresa, esto porque el departamento de Recursos Humanos no tiene un programa de capacitación eficiente y solo se quiere que la persona aprenda en el camino porque no hay tiempo para capacitar debido a que una sucursal esta falta de 1 persona.

Los vendedores nuevos solo toman 2 días de entrenamiento, pero el mismo es basado en conocer el sistema, mas no los productos y que el departamento de recursos humanos indica que ese tipo de cosas se aprenderán en el transcurso del tiempo. También justifican esa acción porque el personal que contrata es arquitecto o ingeniero. Dice la Sra. Lucia que este proceso es muy mal manejado porque en las universidades no ofrecen una materia de materiales de la construcción y aunque la persona esté estudiando para los fines de ser ingeniero no necesariamente conoce los materiales para ofrecer una asesoría adecuada a los clientes. Para esto se deben preparar capacitaciones especializadas intensas en productos del sistema de construcción ligera y ser evaluados para conocer el nivel de conocimiento que adquirió antes de presentarlo delante de un cliente y pueda brindar asesoría.

El proceso que ejecuta recursos humanos en la capacitación de los nuevos representantes de ventas que se seleccionan limita mucho a la percepción del servicio al cliente que se quiere ofrecer al mercado y la administración esta consiente. La administración administrativa ha solicitado incansablemente métodos de capacitaciones más eficientes y adecuados para el personal, dijo la Sra. Lucia que se trata de tener representantes de ventas de repuestos listos para entrar a ocupar una vacante en cualquier momento y no tener que capacitar a la velocidad y con la deficiencia que se está realizando.

Con relación a la pregunta de que si el servicio al cliente ofrecido por los vendedores es adecuado la gerente general indica que por su respuesta anterior considera que no está de todo mal, pero necesita mejoras y una intervención urgente. Dicen que la gerencia general ha analizado las problemáticas que tiene con el servicio al cliente, con la falta de cortesía de los vendedores y los pequeños problemas y deficiencia que tiene el sistema. Dice que están trabajando en una mejora para esta área de la empresa pero que necesitan algo

de tiempo para establecer las estrategias, que harán los cambios necesarios que necesita la empresa. Menciona también que el proceso de ventas debe ser mejorado en su totalidad, que los vendedores no pueden ser personal que solo se limiten a digitar en el sistema los materiales que los clientes deseen facturar, si no, que ellos quieren un personal dinámico, extrovertido y muy dispuesto a satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa Plafones Comerciales, S.A.

La gerente administrativa indico que están interesados en crear un departamento de servicio al cliente que ese encargue de manejar la parte de las capacitaciones, propongan las mejorar en el servicio al cliente y pueda ser soporte de logísticas para ayudar a la organización de las entregas de los materiales a los clientes en sus proyectos entre otras funciones. Esto para mejorar la presencia en el mercado y seguir creciendo. La Sra. Laura indico que entienden que con este departamento se fortalecería la presencia de la empresa, la captación de clientes sería más efectiva y la fidelización se convertiría en algo palpable. Dice que tienen muchas esperanzas en el departamento de servicio al cliente al momento de ser creado porque les aportara ventajas competitivas y también resolvería muchos de los problemas que enfrentan en el día a día laboral.

En la entrevista la Sra. Lucia indico que han realizado estudios de observación en las sucursales para conocer el tiempo que se toma un cliente para realizar una compra, que es dirigirse a un representante de ventas, realizar su pedido, pasar a caja y realizar el pago correspondiente a sus materiales y luego ir al almacén a retirar los materiales. Esto es calificado como poco aceptable y funcional. Reconocen que el sistema tiene sus debilidades, que es obsoleto en cuanto a tecnología y cruce de información, que no es el adecuado para ventas porque está diseñado desde su origen para compras y esta desactualizado pero que por parte de la gerencia general aún no se ha podido cambiar y/o actualizar. Es de tema principal el sistema que se utiliza para cotizar y realizar la facturación, es de conocimiento gerencial que es lento, no ofrece mucha información, tiene carencia de comunicación entre información y es poco funcional debido a que el sistema está realizado para compras y no ventas.

Este sistema se adquirió cuando la empresa aún estaba en pañales y era funcional para ese momento (1998) pero en la actualidad no responde a las

necesidades que tiene la empresa para satisfacer a los clientes internos y externos, esto hace que el sistema de cotización y facturación se tome un poco más de tiempo, del que se haría con otro sistema como por ejemplo el sistema SAP. La Sra Lucia considera que, trabajando con un sistema más adecuado, de mayor actualización, más rápido se puede hacer un trabajo mucho mejor y que se podría garantizar un servicio de mayor calidad.

La Lic. Lucia describió el proceso de entrega de materiales a los clientes en sus proyectos de la siguiente manera:

- Se realiza el pedido con el representante de ventas en conjunto con el cliente.
- Se emite la factura u orden de compra que será transportada según sea el caso.
- El vendedor pasa la factura u orden de compras al encargado de logística para que este conozca de la mercancía a despachar y el lugar donde debe entrega y la persona responsable. También se indica los compromisos hecho con los clientes.
- El encargado de logística coordina entre sus pedidos y rutas la entrega de la mercancía del cliente.
- Este recibe y lleva las facturas recibidas y selladas por el cliente al departamento de logística el cual las pasa a contabilidad en el tiempo acordado de recibiendo de facturas.

La Sra. Lucia dijo que el encargado de logística puede tener todo planificado y listo para entrega el inconveniente es que solo se tienen 2 camiones para esos fines y si se presenta un viaje a cualquiera de las sucursales del interior, el cliente no recibirá la mercancía el día o la hora acordada con el cliente. Estos imprevistos se ven porque la sucursal del interior no tiene una planificación eficiente y se les presenta muchos inconvenientes con el almacén.

También se da, que si el cliente Tipo A, de la empresa requiere un material que solo está en el almacén principal de Plafones Comerciales S.A en Santo Domingo y el cliente en Bávaro, la presidencia se compromete en llevarlo sin conocer las programaciones del departamento de ventas y logísticas. Esto trae

muchos enfrentamientos entre vendedores y el departamento de logísticas, no se cumple con el compromiso asumido con el cliente y se va perdiendo la credibilidad del mismo.

Todos los departamentos enfrentan situaciones similares debido a que el gerente general tiene buenas relaciones con la mayoría de los clientes y cuando estos se encuentran en emergencia de un material lo llaman directo para que este actúe ante la situación y les resuelva el problema. Esto pasa también con los créditos cuando están cerrados por falta de pago, el cliente llama al gerente general y se le despacha mercancía con factura vencidas. Esto hace que los encargados pierdan autoridad y no se cumpla con las políticas de los departamentos. La Sra. Lucia considera que las acciones tomadas en algunos momentos por el gerente general para cumplir con los clientes y satisfacerles en sus necesidades se incurren a procesos inadecuados teniendo como consecuencia múltiples problemas entre departamentos que al final le afecta a la empresa como tal.

La Sra. Laura dijo que como resultado a los conflictos que se generan entre los clientes internos y departamentos se ha creado un ambiente laboral que no es adecuado para el funcionamiento de todas las áreas. Se han ido haciendo islas dentro de las oficinas administrativas, lo que permite que los procesos no avancen al ritmo que se hayan planificado, de esto el gerente general tiene una parte de responsabilidad porque quita y da autoridad a los departamentos sin medir consecuencias a futuro. En busca de estas problemáticas el departamento de Recursos Humanos en conjunto con la Gerencia administrativa está trabajando en conjunto para buscar las soluciones más idóneas con el objetivo de mejorar el ambiente laboral.

La empresa tiene como política mantener un ambiente laboral adecuado para mantener las buenas relaciones entre compañeros, política que tiene mucho tiempo siendo violada por el día a día que enfrentan los departamentos y por el poco interés que ponen los encargados o gerentes de área. De esto también Recursos Humanos tiene gran responsabilidad por no intervenir de forma

acertada y buscar soluciones que ayuden continuamente al personal, esto dijo la gerente de administración de Plafones Comerciales, S.A

## **2.14 Diagnóstico.**

A continuación, se presentarán los resultados analizados sobre las encuestas implementadas

Debido a todas las precariedades encontradas por los varias herramientas utilizadas para esta investigación, se recomienda la creación de un departamento de servicio al cliente que se encargue de la capacitación de los vendedores de los productos que comercializa la empresa, que vele por el buen funcionamiento de las cajas, que agilice y organice el proceso de ventas, que se involucre y tome el control de las entregas a domicilio, que maneja las garantías de los productos que se requieren de la empresa. Que su función sea velar por el servicio de los clientes y manejar las quejas y/o situaciones que se presentan en el proceso de ventas.

Es necesaria la creación de un departamento de servicio al cliente que apoye a la estructura de la empresa tanto interna como externa. El cliente de la industria construcción no busca precio, está dirigido a buscar servicio y productos de calidad y es muy importante mantener sus condiciones de compras para poder lograr una idealización eficiente y eficaz. El sector de construcción es uno de los pocos sectores que tiene como importancia número uno el precio, este sector se caracteriza por conseguir información necesaria sobre los productos a comprar o presentar a sus clientes y por esto el factor precio está dentro de su rango de importancia en niveles bajos.

Todas las empresas del área construcción ligera deben tener en cuenta que la competencia del mercado es cada día más fuerte y deben reforzar sus debilidades para mantenerse en el mercado y poder ser competitivos. En este sector hay muchos productos sustitutos que cada día salen nuevos al mercado en busca de posicionamiento y de una parte grande del pastel del mercado. Los ingenieros, arquitectos y/o diseñadores están más atrevidos a usar materiales poco comunes para realizar sus trabajos siempre que estos cumplan con las

características que se necesita. Por ejemplo, muchos arquitectos, ingenieros y/o diseñadores están utilizando plafones de aluminio tanto para los techos como para una pared para crear diseños diferentes y jugar con la textura.

Se considera que Plafones Comerciales S.A, debe empezar lo antes posible con la creación del departamento de Servicio al cliente quien se encargue de indicar como debe funcionar el área del servicio al cliente directo al cliente en los puestos de ventas, como por teléfono y vía correos electrónicos. Deberá pautar las capacitaciones constantes de los empleados, supervisar y monitorear que se cumplan con las cordialidades que se establecen, buscar soluciones a problemas de sistemas en los momentos que ocurran, encargarse de programar las entrega a los clientes de los materiales de construcción ligera que sean con entrega directa en proyectos y analizar y organizar mejor la entrega de los materiales en los almacenes de una forma eficiente.

Luego de esta empresa poner en marcha el departamento podrá notar un cambio favorable con sus clientes, con la captación de nuevos clientes y el retorno de alguno que se haya ido por las precariedades que tiene la empresa. Dependerá de la calidad el servicio al cliente que el departamento de servicio al cliente ponga a funcionar se podrán notar los cambios antes mencionados.

Debido a todos los problemas que interiormente se reflejaron mediante la encuesta, observación y entrevista que se ejecutaron a clientes externos y clientes internos se puede indicar que la empresa Plafones Comerciales está pasando por un problema de tenor serio, que es de conocimiento público administrativamente y han hecho poca cosa para empezar con las mejorías en el proceso del servicio al cliente y llevarlo a ser un servicio de calidad. La empresa no está actuando con la rapidez que se requiere en tratar este tema, no tiene una planificación de cómo se trabajaran los problemas que enfrenta, no tiene soluciones palpables que puedan aportar mejoría a la situación y lo peor que es de conocimiento de todas las precariedades y nadie hace nada.

Los departamentos internos de la empresa Plafones Comerciales S.A, no tiene una relación buena y hacen que el ambiente laboral sea muy cargado y de fricción constante, en esta circunstancia el departamento de servicio al cliente tendrá que ejecutar estrategias para mejorar la situación del ambiente y hacer

que trabajen en armonía en beneficio de ellos, la empresa y los clientes externos. Para esto el departamento de servicio al cliente tendrá que identificar cuáles son las funciones que le corresponda a cada departamento para asegurarse que ningún departamento este ejecutando tareas que no le corresponda. Con este levantamiento el departamento de servicio al cliente también podrá agregar funciones que les ayuden a desahogar el trabajo y crear buenas relaciones con los demás departamentos que al final se integren y trabajen en equipo, para lograr las metas y objetivos plasmados por la empresa Plafones Comerciales S.A.

Sí la empresa Plafones Comerciales S.A mejora el servicio al cliente externo tendrá muchos beneficios entre ellos: Aumento en la rentabilidad de los clientes, con esto conseguirá que todos sus clientes vuelvan a realizar comprar y recomendar al a empresa Plafones Comerciales S.A a sus amigos, familiares y compañeros de profesión. Entre las ventajas competitivas, esta ser reconocido por el sector construcción como una entidad de responsabilidad y credibilidad ante sus competidores.

## **CAPITULO 3. PROPUESTA IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.**

En este capítulo se estará desarrollando la implantación de un departamento de servicio al cliente. Se estará redactando la descripción de la propuesta, justificación, Objetivos, estrategias, tácticas, los perfiles competentes para el departamento de servicio al cliente, organigrama del departamento y se presentará el control de mando y los recursos financieros, humanos y tecnológicos.

### **3.1 Descripción de la propuesta**

En este subtema se estará describiendo las funciones, actividades, objetivos y los resultados que se esperan del departamento de servicio al cliente al momento que se implemente.

El departamento de servicio al cliente estará a cargo de gestionar las actividades relacionadas con atender a los clientes fidelizados, potenciales y nuevas captaciones en el proceso de adquirir los productos o servicios que comercialice la empresa como post venta, como también de planificar las capacitaciones del personal de ventas, participar y supervisar la entrega de materiales a los clientes, atender a las quejas y/o sugerencia de los clientes entre otras tareas que puedan ser otorgadas por la gerencia general o se desarrollen mediante una situación.

La implementación de un departamento de servicio al cliente, que se encargue de que el servicio interno como externo funcione de la mejor manera, que cree procesos adecuados para mejorar y alcanzar niveles de satisfacción adecuados para los clientes. Deberá crear las políticas y estrategias viables, alcanzables y logrables para la empresa.

Ese departamento tendrá la responsabilidad de crear capacitaciones constantes para los empleados para obtener conocimientos avanzados sobre los productos que comercializa la empresa, con el objetivo de poder brindar mejor asesoría a

los ingenieros, arquitectos, diseñadores, constructores y cualquier persona de la rama o interesado. El departamento de servicio al cliente también deberá supervisar y velar que las capacitaciones se desarrollen en el tiempo adecuado y asesorarse sobre el nivel de capacitación de cada representante de ventas para conocer sus fortalezas y debilidades en esa área y según los resultados serán pautadas las capacitaciones.

Este departamento también trabajara de la mano con la logística, conociendo el proceso de planificación, supervisando el cumpliendo con las entregas a tiempo y con los compromisos acordado con los clientes para crear en ellos la confianza necesaria con la empresa, buscando de esa forma la fidelización y recomendación con otros clientes del sector. Este punto es crítico para la empresa, debido a que la empresa prefiere que la mercancía salga de su almacén principal y no de las sucursales, con esto se evita los abastecimientos constantes y el alto coste de transporte.

El departamento de servicio al cliente tendrá bajo su responsabilidad las quejas y/o sugerencias que se presenten en las sucursales buscando soluciones adecuadas que vayan en beneficio de la empresa y los clientes. Tomando en cuentas las políticas de la empresa en todas las circunstancias. Las quejas y/o sugerencias deberán ser trabajadas con soluciones en el presente y a futuro de esta forma se tiene un precedente de lo antes sucedido y tendrán una guía o herramienta de como trabajar en el futuro.

El departamento tomara acción ante los problemas que se presenten directamente en el proceso de pago de los clientes, deberá tener un plan de acción al momento que se presenten problemas con el sistema, de una forma que no afecte las funciones. El departamento de servicio al cliente deberá presentar un plan de acción para cuando el sistema mediante el proceso de pago que se esté registrando se frise, que indique que se puede hacer en esa ocasión para que el cliente no tenga que esperar 15 minutos en la fila por respuesta del sistema, debido a que esto no debe afectar al cliente directamente debido a que es un problema interno. Se proponer actualizar el sistema o cambiar el mismo por otro que cumpla con las necesidades de la empresa, también se propone

que se pueda realizar la factura en Excel hasta que el sistema se regularice y el cliente pueda continuar con el proceso de compras.

El departamento de servicio al cliente será el encargado de presentar estadísticamente a la gerencia general de cómo se estará comportando el mercado, medir los niveles de satisfacción de los clientes, el manejo de las quejas y/o sugerencias corregidas versus las que aún no han sido resultas.

Tendrá la responsabilidad de que la atención al cliente sea cumplida en relación a las expectativas del mismo, pero como sabemos que las expectativas son muy relativas en cada cliente se va preferir mejor en alcanzar un nivel aceptable por el cliente al momento de medir la satisfacción con el servicio recibido.

El encargado del departamento de Servicio al Cliente, tendrá que realizar estrategias para el personal que se rehúse al cambio, como los empleados de mayor antigüedad en la empresa que son los más asépticos a los procesos nuevos. Deberá involucrar a todo el personal para que participen en los cambios y sean participe de la revolución de los departamentos, deberán convertirse en líderes de área. Es de conocimiento que los cambios generan entre los empleados de todas las líneas de trabajo algo de miedo combinado con rechazo y muchas circunstancias que al momento solo hacen angustiar a las personas y desarrollan un rechazo ilógico a lo que va a suceder. Por esto es importante que cada departamento sea involucrado en el proceso de los cambios para que sean parte estratégica de la implementación de las mejoras a implementar.

Este departamento deberá realizar evaluaciones sobre el servicio al cliente interno que se reciben de algunos departamentos para conocer sus debilidades y fortalezas, como también se evaluarán al personal que brinde el servicio a otra área interna. Esto permitirá mantener las mejoras continuas en acción en busca de posibles soluciones. Las continuas evaluaciones permitirán conocer sobre las mejoras implementadas y los cambios efectuado tanto personal como departamental. Se busca con esto saber el nivel de satisfacción entre departamentos y como se siente cada persona con el trato recibido de sus compañeros, aunque esto último puede ser muy personal porque si en esos días la persona que va a evaluar al compañero tuvo un roce de trabajo, pero lo llevo a lo personal este no será coherente al momento de evaluar a su compañero y

lo llevara a lo personal. Dicho resultado será negativo y falso con relación a la respuesta de la evaluación realizada. El departamento de servicio al cliente tendrá que también utilizar otros criterios al momento de las evaluaciones entre compañeros de trabajo, no todas las personas llenan las evaluaciones con la ética, responsabilidad y profesionalismo que esto conlleva, en esto influye mucho la parte personal que no se debe involucrar en este proceso.

### **3.2 Justificación**

Debido a las encuestas realizadas en la empresa Plafones Comerciales S.A en su sucursal principal, se determinó los bajos niveles de satisfacción que los clientes perciben según sus expectativas creadas al momento de visitar o iniciar el proceso de compras. Muchos clientes llegan con las expectativas de que podrán adquirir todos los materiales de la construcción ligera que necesitan para sus proyectos en esa sucursal, aunque las expectativas son totalmente personales de cada cliente la empresa no cumple con la mayoría. El en el proceso de la venta se dan cuenta que algún material no está disponible, no está en stock o se encuentra en otra sucursal esto hace que el cliente no se sienta satisfecho con el servicio recibido y lo hace pensar en dejar de comprar en la empresa e irse a comprar a un suplidor de la competencia que le brinde lo que no encuentran en Plafones Comerciales S.A.

Se necesita un departamento de servicio al cliente que vele por que los representantes de ventas sean cortes con los clientes, que brinden los Buenos Días y/o saludos de cortesía a cada persona que entre al establecimiento y que se muestren afables, simpáticos y profesionales. Los clientes perciben desorientación cuando llegan a la sucursal debido a que ningún personal los recibe y ellos deben realizar su acercamiento a los vendedores sin saber si esa persona tiene la capacidad para ayudarle con lo que busca. Se necesita representantes de ventas que tomen la iniciativa de establecer una conversación con el cliente desde el momento que esta abra la puerta de la sucursal y se presente como una persona que está interesado en servirle y ayudarle en cualquier cosa que este necesite como una orientación hasta la demostración de cómo funciona un producto.

La empresa Plafones Comerciales S.A, no posee una logística adecuada que cumpla con los compromisos que hace la empresa antes sus clientes al momento de entregar los materiales de la construcción ligera en sus proyectos. Esto produce que los clientes pierdan la confianza en el servicio de transporte que ofrece la empresa gratis, y produce una mala imagen ante los clientes potenciales y dificultara la nueva captación de clientes. Por esto se propone que el departamento de servicio al cliente se encargue de este servicio que se ofrece y que cree sistemas eficientes para lograr los compromisos realizados con los clientes. Este departamento de logística esta escaso de autorización, le falta unidades de vehículos para cumplir con las entregas de los clientes y el abastecimiento de las sucursales. Este departamento también sufre por los cambios repentinos que realiza la gerencia general sobre la logística planificada y no puede desautorizar dichos cambios.

La encuesta también arrojo datos importantes con relación a que los clientes nunca encuentran todos los materiales que necesitan para sus proyectos, el departamento de servicio al cliente, estará a cargo de indicar al departamento de compras y/o correspondiente de los materiales que faltan en las tiendas para que en conjuntos puedan buscar soluciones en beneficio de los clientes y en la rentabilidad de la empresa. El departamento de compras no realizar compras inteligentes y que mantenga el stock necesario de todos los productos que comercializa Plafones Comerciales S.A, este departamento no toma en cuenta el tiempo que se lleva la entrega de los suplidores y la llegada del producto al país. Esto hace que siempre tengan productos fuera de stock, aunque sean complementario en el sistema de construcción ligera como es la madera que se utiliza para reforzar la estructura metálica, para refuerzos en puertas y ventanas.

Según la información que se recolecto con la entrevista a la gerente administrativa se puede deducir que dentro de la organización carece de servicios internos y externos, de un personal que vele realmente por el buen funcionamiento de las áreas, que genere la armonía que se necesita en el ambiente laboral, que supervise el área de logística e implemente políticas claras y ejecutables para toda la organización sin excepciones alguna. Como también un departamento de servicio al cliente que se encargue de las capacitaciones constantes de los vendedores. La gerencia administrativa está en pleno

conocimiento que la empresa necesita un cambio que favorezca el servicio al cliente interno y externo porque de seguir como está trabajando en el presente no garantiza su perdurabilidad en el mercado, los clientes terminaran fidelizándose con otro suplidor establecido en el mercado o con un proveedor emergente.

Las empresas que quieren ser competitivas en el año 2018 deben tener muchas cualidades como compromiso, responsabilidad y sobre todo servicio al cliente. Los clientes al pasar los años se han vuelto más exigentes, la referencia del precio ya dejó de ser algo importante, los ingenieros, arquitectos y relacionados con el mercado buscan un lugar donde encuentren todos los productos, donde se le asesore con presión sobre cualquier duda que tengan sobre algún material de la construcción ligera. Las empresas también están siendo amenazadas constantemente por los suplidores emergentes, que no es más que una persona que se le presento la oportunidad de comprar en Estados Unidos, México, Colombia un furgón de planchas de yeso, masilla, tornillos, perfiles y otros materiales y ponen un local y venden estos productos a menor costo que tiene baja calidad, pero el servicio al cliente y la asesoría es excelente. Estas empresas tienen la oportunidad de crecer y poder competir ante cualquier empresa en precio y servicio dando paso a su crecimiento.

Sí la empresa Plafones Comerciales S.A, no se actualiza a lo que el mercado demanda quedara obsoleta y cualquier competidor emergente que nazca podría amenazar con su desaparición del mercado. Esto es importante tomar en cuenta si la empresa aun quiere mantener su posicionamiento en la mente del consumidor y seguir creciendo.

Las empresas se han involucrado en mejorar el servicio al cliente debido a que este factor es fundamental para posicionarse en el mercado, para captar nuevos clientes y mantener los clientes potenciales. Ofrecer un servicio de calidad para algunas instituciones es muy cuesta arriba debido al personal que manejan, a la cultura de las instituciones y a la resistencia a los cambios. El servicio al cliente son características que van muy personal con cada cliente, para lo que algunos llaman servicio al cliente bueno para otro no lo es, ejemplo para un cliente que lo asesore antes de realizar la compra de un material es servicio al cliente mientras que otros solo quieren que lo saluden al llegar al establecimiento y lo

llamen por su nombre. Pero esto no quiere decir que no exista un nivel de satisfacción de cualquier cliente independientemente de sus características se debe cumplir con una cuota alta de satisfacción.

Algunos empleados crean dentro de las empresas resistencia a los cambios de mejora y más cuando es para dar un servicio óptimo, de calidad y profesional debido a que detrás de esto vienen evaluaciones que tendrán resultados tantos positivos como negativos para los clientes internos. Muchos influyen en sus compañeros con comentarios negativos sobre lo que significa hacer cambios en una institución ya sea por situaciones vividas o por comentarios de otras personas. Las empresas siempre deben estar en constante movimiento para que los empleados no sientan los cambios de golpe y se acostumbren a las mejoras continuas. Muchos empleados en vez de unirse al cambio lo rechazan sin conocer los resultados que esto lo puede dar positivamente y se vuelven un estorbo para la implementación, en algunas ocasiones se tratan de involucrar, pero aun así no ceden y ese momento se debe tomar cartas en el asunto con relación a ese personal.

En otras ocasiones el personal está muy dispuesto en colaborar con los cambios porque reconocen las debilidades de los departamentos que componen la empresa y están dispuestos a integrarse y a ofrecer sugerencias de ayuda para mejorar los procesos. Esto también va a depender de como el encargado del área trate el tema con sus colaboradores, si este es pesimista, negativo y se muestra con comentarios desesperanzados los colaboradores de este también presentan las mismas características, de lo contrario si el encargado del área es positivo y brinda esperanzas eso sus colaboradores reflejarán.

En algunas ocasiones se piensa que solo se debe ofrecer un servicio de calidad para clientes externos, y eso no es así, se ha demostrado en estudios que si el servicio al cliente interno no es bueno el que ofrecerán nuestros empleados tampoco lo será, ellos ofrecerán lo que reciben constantemente. Por eso se hace tanto hincapié en que el servicio tiene que ser mejorado urgentemente porque los clientes externos no deben recibir un mal trato de un cliente interno por cosas ajenas a la empresa y que no deben salir a lo público. El servicio al cliente interno

será un reflejo del servicio al cliente que se ofrezca al exterior de la empresa Plafones Comerciales, S.A.

El departamento de servicio al cliente se ha convertido en uno de las áreas más importantes de las empresas, este tiene como función principal comunicar todo lo que la gerencia general tenga para los clientes y atender a sus necesidades, actuando en beneficio de la empresa y los clientes. También tiene como responsabilidad gestionar las buenas relaciones entre los clientes y la empresa de una forma ética y responsable. Entre sus funciones también estará hacer cumplir los compromisos que se hayan realizado con los clientes para que haya una división dentro de la empresa que vele por el cumplimiento y supervisión de la misma, debido a que carece de un personal con carácter para dirigir y saber comunicar las cosas que son urgentes a las cosas que son importante para priorizar el trabajo. La comunicación de este departamento con el gerente general debe ser clara y se debe comunicar las consecuencias que se tendrán al momento de no realizar las cosas como se planificaron con los clientes o sucursales, dar por escrito lo que puede incurrir en romper la planificación de un momento a otro solo porque un cliente se dirija a la gerencia general y este de orden de que se debe resolver el problema de ese cliente al instante o lo antes posible causando esto atrasos y desabastecimiento en sucursales.

### **3.3 Objetivo**

Conocer los niveles de satisfacción del cliente externo de la empresa Plafones comerciales S.A para finales del año 2018.

#### **3.3.1 Estrategias**

- Conocer las demandas y las expectativas de los clientes: se deberá investigar sobre los productos nuevos en el mercado de la construcción ligera y los sustitutos que hayan aparecido en el mercado y que estén desarrollando posicionamiento, esto para adquirirlo y presentarlo como novedad ante los clientes, esto permitirá cumplir con las responsabilidades de la empresa como es la innovación constante. Se

debe conocer mediante cualquier herramienta de investigación que el cliente espera de la empresa. La empresa deberá planificar viajes a otros países para conocer los productos de innovación del mercado y conocer si su adaptación a la construcción dominicana sería adecuada por el clima, las precipitaciones de huracanes y tormentas entre otros fenómenos que no son controlables.

Medir los grados de satisfacción al cliente: el departamento de servicio al cliente tendrá dentro de su manual de proceso de servicio al cliente la evaluación constante de este. Las evaluaciones se deberán realizar cada 4 meses a los clientes de todas las sucursales y los resultados serán presentando a la gerencia general en conjunto con las mejoras a tomar en cuenta para el mejor funcionamiento del mismo.

Desarrollar pautas del servicio: el departamento de servicio al cliente estará desarrollando las pautas de servicios para que los representantes de ventas las implementen al momento de recibir a un cliente; entre las pautas esta:

- ✓ Saludar al cliente al momento de entrar a la sucursal.
- ✓ Brindar su ayuda con relación a lo que el cliente requiera de los materiales de la construcción ligera.
- ✓ Si el cliente requiere asesoría, el representante de ventas saldrá del mostrador y le presentará físicamente el producto al cliente y le indicará las especificaciones del mismo y el uso adecuado. También responderá cualquier duda o inquietud que esté presente.
- ✓ Los representantes de ventas deben ofrecer a los clientes el servicio de transportación gratis que la empresa ha diseñado para todos los clientes que realicen compras mayores de RD\$10,000 pesos y deben realizar el proceso en conjunto con el departamento de logística quienes mantendrán al tanto de cualquier información o novedad al cliente y al representante de ventas que efectuó la venta.
- ✓ El representante de ventas deberá gestionar las muestras que el cliente solicite sobre algunos materiales de la construcción ligera que desee llevar para mostrar a sus clientes o tener como referencia, de esa muestra no estar disponible en la sucursal deberá gestionar con el almacén

principal el corte o envío de la misma, y deberá coordinar con el cliente la entrega de la misma.

- ✓ Las entregas en almacén serán mediante un ticket que tomará el cliente al momento de su llegada, esto agilizará el proceso y cada
  - cliente tendrá conocimiento que número le corresponde para ser atendido.

### **3.3.2 Táctica:**

Se propone implementar encuestas trimestralmente para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y poder indicar si las pautas establecidas son cumplidas según lo pautado por el departamento de servicio al cliente.

Se recomienda establecer alianzas estratégicas con los proveedores para que mantenga a la empresa actualizada con los materiales innovadores del mercado, se designara al encargado de compras de la empresa plafones comerciales S.A para que presente una propuesta de innovación de materiales mensualmente.

### **3.3.3 Objetivo**

- ✓ Crear políticas de entrega de materiales de la construcción ligera que cumplan con los compromisos que hace la empresa.

### **3.3.4 Estrategias:**

El departamento de servicio al cliente estará creando las políticas de entrega de mercancía, tomando en cuenta el monto de la factura, el lugar de entrega, hora de recibimiento, persona responsable de recibir. También se tomará en cuenta si el cliente deberá tener personal para el desmote de la mercancía ya sea humano o en base a maquinaria.

El departamento de servicio al cliente debe ser informado todos los días en la mañana sobre los pedidos que se tengan agendados para la entrega del día, esto para dar seguimiento constante a los responsables y comunicar de cualquier eventualidad al cliente. Este departamento será responsable de buscar las

soluciones idóneas al momento que se presenten problemas por falta de equipos de transporte, combustible, manejo de los choferes de esa línea de trabajo etc.

Las políticas también deberán contemplar las sanciones que se puedan ejecutar por la violación de la misma, no se permitirá que el chofer elija a donde ir a entregar primero, saldrá del almacén principal con las facturas y la ruta establecida según el orden de llegada del pedido y según convenga a la empresa.

### **3.3.5 Táctica**

Establecer comunicaciones claras y precisas a los clientes y relacionados sobre el transporte gratis que ofrece la empresa a compras mayores de RD\$10,000 pesos y de hacer publicaciones constates sobre las políticas del mismo.

Se recomienda colocar letreros en cada una de las sucursales que comuniquen las políticas de sobre el transporte gratis y se monitoreara en conjunto con la encargada de las sucursales el cumplimiento de la misma.

### **3.3.6 Objetivo:**

- ✓ Determinar los productos que son escasos, para que sea aumentado el stock del mismo.

### **3.3.7 Estrategias**

El departamento de auditoria deberá realizar inventario cada 2 meses para conocer la cantidad de mercancía que falta o que sobra en los almacenes de la empresa Plafones comerciales, S.A estos inventarios contarán con la supervisión de encargado del área y se deberán realizar los sábados luego de la 3pm que es el cierre de las sucursales esos días de la semana.

Con el levantamiento de las informaciones que recoja el departamento de auditoria, logística podrá analizar el nivel de frecuencia de abastecimiento que requiere cada sucursal según su clasificación "A" sucursal que factura mas de 20 millones al mes, sucursal Clasificación "B" vende de 10 a 20 millones de pesos

al mes, sucursal con clasificación “C” sus ventas oscilan entre 1 a 5 millones de pesos mensuales.

Se deberá revisar en el sistema en el área de almacén las casillas de mínimo y máximo que tiene cada artículo y tomando en cuenta la rotación del mismo se deberá aumentar el producto en el sistema para que logística puedan hacer el abastecimiento de una forma más adecuadas y coherente con lo que se requiere. El departamento de logística deberá imprimir cada vez que vaya a realizar un envío de mercancía a cualquier sucursal, el documento de máximo y mínimo de cada sucursal para que pueda tener a mano los materiales que realmente son necesario abastecer según sus niveles mínimos y que sean importantes o de mayor rotación.

#### **3.3.8 Táctica:**

Poner en práctica la programar una alarma en el sistema que permita al encargado de logística y abastecimiento identificar que producto es por debajo del stock mínimo para que pueda ser abastecido de una forma eficiente y eficaz, evitando decir la palabra negativa de los negocios que se dedican a las ventas al detalle “no hay”.

Los inventarios deberán ser programados por el departamento de servicio al cliente en conjunto con la encargada auditoria y las responsables de las sucursales, serán programados cada 2 meses y el calendario deberá estar listo más tardar a mediado del mes de febrero de cada año.

Se recomienda que el calendario de inventario se envíe a cada responsable de tienda para que sea de su conocimiento y el de su equipo de ventas los días que serán ejecutado el inventario de su sucursal.

#### **3.3.9 Objetivo:**

- ✓ Dar respuesta en tiempo adecuado sobre las sugerencias y/o quejas que presenten los clientes en las sucursales.

### **3.4.0 Estrategias:**

Desarrollar un proceso que permita que el cliente que reciba un servicio de cualquier colaborador de la empresa, pueda expresar cualquier queja o sugerencia que pueda haber tenido mediante el proceso de atención. Las quejas podrán ser sobre varias bases como son: con enfoque al cliente, con enfoque a los procesos.

Con enfoque al cliente se revisará si la queja del cliente o sugerencia tiene el origen de la naturaleza con algún evento o actividad con el representante de ventas o personal interno de la empresa en algún momento en que se ejecutaba el proceso de compras como es; la cotización, asesoría, pago de la factura o entrega de materiales en el almacén o programación de envío de mercancía.

Si es de cara a los procesos el cliente se podrá determinar cómo están funcionando los procesos implementados en la empresa y si no están entorpeciendo el buen funcionamiento, esto es porque algunas veces se desarrollan procesos que al final terminan obstaculizando el buen manejo de los recursos y los vuelve un caos.

Las políticas y normas serán revisadas constantemente para saber y tener dominio absoluto de que ninguna esté afectando el funcionamiento de otra área y no permita un buen desenvolvimiento de otros departamentos. En algunas ocasiones se crean normas y políticas sin pensar que a futuro estas pueden ser perjudicial para el trabajo de otro departamento debido a que este aun no está creado, pero siempre está la opción de mejora continua y dentro de estas las políticas no son las excepciones siempre que velen por el buen funcionamiento de la empresa como en beneficio de los clientes.

### **3.4.1 Táctica:**

Recomendar buzones de sugerencias en las sucursales y buscar crear un lugar atractivo para colocarlos. Invitar constantemente a los clientes a que ofrezcan su retroalimentación sobre los servicios que recibieron.

Todos los días el buzón de sugerencia que se encuentre en cada sucursal deberá ser revisado y enviado por scanner los formularios que los clientes hayan

depositado con la queja o sugerencia que ellos tuvieron mediante el proceso de compras.

Establecer que todos los correos que reciba cualquier representante de ventas o encargado de sucursal sobre alguna queja o sugerencia sobre algún proceso o servicio recibido deberán ser enviado directamente al departamento de servicio al cliente quienes tendrán las responsabilidades de dar respuesta al cliente y retroalimentación a los clientes internos.

#### **3.4.2 Objetivo:**

- ✓ Identificar, organizar y ejecutar las capacitaciones necesarias que ayuden al conocimiento de los vendedores.

#### **3.4.3 Estrategia:**

La empresa Plafones Comerciales S.A desarrollara un plan anual de capacitaciones según los resultados de evaluaciones en busca de aumentar los conocimientos de los representantes de ventas como también de los encargados de las sucursales.

Las necesidades se podrán identificar mediante evaluaciones que se les realizarán a los representantes de ventas y encargados de sucursales mediante cuestionarios, entrevistas o encuentro directo con los representantes de ventas de las marcas para que le cuestione sobre los productos, información e instalación.

Se tomará en cuenta la disposición financiera que tenga la empresa Plafones Comerciales al momento de aprobar el plan de capacitaciones para los representantes de ventas, tomando en cuenta también los objetivos que se logran con las capacitaciones y los beneficios económicos que la empresa tendrá como resultado las capacitaciones.

Las capacitaciones serán de participación obligatoria de parte del departamento de ventas y sus encargados, deberán asistir de forma puntual a las capacitaciones programas y deberán informar al departamento de servicio al cliente de cualquier excepción 48 horas antes del inicio de la capacitación.

Las capacitaciones serán programadas en conjunto con las encargadas de las sucursales, los maestros pueden ser elegidos internamente o externos siempre que tengan las experiencias y el conocimiento comprobable sobre el tema a impartir.

Las capacitaciones serán anunciadas y comunicadas con tiempo para que el personal a que irán dirigidas se organice y puedan hacer los ajustes necesarios tanto en su trabajo como en su vida cotidiana.

#### **3.4.5 Táctica:**

Diseñar capacitaciones específicas sobre los problemas más significantes que tiene la empresa, y lograr que el 100% de los representantes de ventas y encargados de sucursales al 5to mes estén todos capacitados sobre el tema.

Poner en práctica evaluaciones al final de cada capacitación para conocer el nivel de conocimiento adquirido sobre el tema impartido siendo aceptable un 80% en calificaciones.

#### **3.4.6 Objetivo:**

- ✓ Evaluar constantemente el funcionamiento de las sucursales y proponer mejoras continuas sobre la misma.

#### **3.4.7 Estrategias**

El departamento de servicio al cliente desarrollará un formulario en el cual podrá completar al momento de la visita de cualquiera del departamento a las sucursales.

Las evaluaciones serán sorpresas para las sucursales y no se necesitará anunciarse para su visita.

El evaluador podrá completar el formulario sin la necesidad que el encargo de la tienda lo asista, al menos que este tenga alguna pregunta o inquietud.

Entre las características a evaluar en las sucursales están: las condiciones físicas de la sucursal como pintura, la organización, limpieza, ambientación musical, aromas, muestras limpias, stands de muestra organizado, luces en

pleno funcionamiento, stands de muestras completo con todos los productos, parqueos disponibles para los clientes, parqueo pintados, parqueos identificados, letreros de comunicación actualizados, banner en perfectas condiciones, letreros iluminados y en condiciones óptimas.

También el personal de servicio al cliente podrá hacer uso de la herramienta de la observación para determinar cualquier inconveniente o mejora que se pueda realizar en la sucursal, no se puede limitar solo al funcionamiento de la sucursal al momento del levantamiento de la información, también podrá observar el proceso de ventas desde la llegada del cliente, como es recibido por los representantes de ventas, como se realiza la cotización, si el representante ofrece asesoría adecuada, si pone a disposición del cliente el transporte de la empresa, si ayuda a buscar soluciones al cliente, si el proceso de generar la factura y hacer el cobro correspondiente se realiza en un tiempo adecuado y si la entrega es rápida y no tiene obstáculos para su eficiencia. Cualquiera observación que surja como mejorar el representante de servicio al cliente que la levante será entregada al departamento para implementar una mejora.

#### **3.4.8 Táctica**

Se recomienda establecer que los 3 primeros meses todas las sucursales deben haber obtenido una calificación no menor de 80% de puntaje en sus evaluaciones.

Se propone un seguimiento constante cada mes para conocer si mantienen el buen funcionamiento de la sucursal, de esto será responsable el departamento de servicio al cliente.

#### **3.4.9 Objetivo:**

- ✓ Crear estrategia para el personal que tenga resistencia al cambio.

#### **3.5.0 Estrategias**

Involucrar a todo el personal al proceso de tomas de decisiones y dejar opciones que puedan ser manejadas por él personal, aunque sean limitadas para su elección.

Los encargados de las áreas son los responsables de como su departamento responderá a los cambios, si este tiene una actitud de positivismo, esperanzas sus colaboradores seguirán su ejemplo, el encargado del área deberá explicar los beneficios que tendrán con los cambios que se realizaran y como todos ganaran con los mismos.

Los encargados de áreas deberán mantener una conversación individual con sus colaboradores donde se reconozca las fortalezas de este y se pueda hablar de posibles cambios debido a las fortalezas y crecimiento que podrían surgir gracias a los cambios, debe hablarle sobre los beneficios que podría obtener y el crecimiento profesional que podría proyectar.

Los encargados también deberán comunicar a su personal si no cumple con el perfil que se necesita para ocupar la posición cual seria el plan de mejora que podrían implementar para fortalecer las debilidades como capacitaciones necesarias para cumplir con el perfil.

Se debe evitar hacer promesas que no se cumplirán con los cambios a implementar se debe ser claro y muy objetivo con los resultados que se busca para que todo el personal no sufra descontentos.

Durante el proceso de evaluaciones y de los cambios se debe animar a los colaboradores a establecer resultados preliminares particulares de cada y se puede ir identificando futuras mejoras para cuando lleguen los resultados finales ya tengan una idea de que deben hacer para superarse o mejorar en sus procesos.

Cuando se presenten las cargas de trabajo extra que traen los cambios en las organizaciones se debe reconocer públicamente los esfuerzos de los departamentos y los colaboradores que se esforzaron por obtener los resultados que indican los cambios. A todas las personas le agrada que le premien ya sea económicamente o con un simple "lo hiciste excelente" y ser reconocido ante todos sus compañeros. Esto estimula internamente a los colaboradores hacer las cosas con mayor esfuerzo para tener mejores resultados y también se reconocidos por los demás. Todo esfuerzo espera un pequeño reconocimiento.

### **3.5.1 Tácticas**

Establecer programas de tareas en conjunto entre departamentos, en busca de su integración al cambio. Se espera que para los 4 próximos meses todos estén a favor de los cambios y sean parte importante del mismo.

Se recomienda hacer reconocimientos a los departamentos más integrados a los procesos de cambio.

Se sugiere que las actividades las desarrolle el departamento de recursos humanos con el objetivo de la integración de todos los departamentos.

### **3.5.2 Objetivo:**

- ✓ Mejorar la comunicación y participación de los departamentos.

### **3.5.3 Estrategias:**

La gerencia de recursos humanos en conjunto con el departamento de servicio al cliente será los responsables de crear equipos entre departamentos para realizar actividades recreativas. Este tipo de actividades hacer que la confianza y el bienestar seas notoria al final de cada actividad y la comunicación sea constante entre los equipos.

Se celebrarán los cumpleaños de los colaboradores cada mes, de esta forma la integración de todos los departamentos será óptima.

La participación de todos los departamentos en las celebraciones será obligatoria, excepto en aquellos momentos que sean realmente importantes para el funcionamiento de la empresa.

Los bocadillos a compartir entre los colaboradores serán suministrados por la empresa Plafones Comerciales S.A, y se deberán obtener con un proveedor que tenga comprobante fiscal, entrega a domicilio (opcional) y que otorgue crédito y cumpla con los requisitos de calidad.

Las celebraciones serán en horario de trabajo, faltando 30 minutos antes de terminar la jornada laboral, de esta forma no se interrumpe el trabajo de nadie.

El departamento de recursos humanos y servicio al cliente serán los encargados de toda la organización y logística del mismo.

### 3.5.4 Tácticas:

Establecer reuniones con los encargados de cada área semanalmente para conocer de sus quejas o sugerencias con otros departamentos que le afecte directamente el desarrollo de sus funciones.

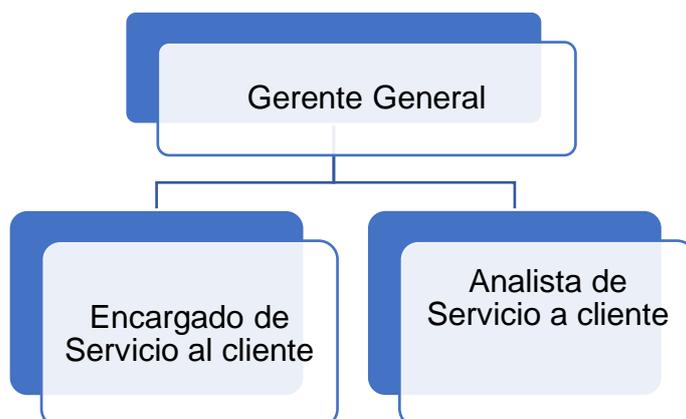
Se sugiere dar seguimiento a las mejoras continuas que se desarrollen mediante las reuniones y dar un plazo de 1 semana para dar respuesta a la misma.

Mensualmente se pasará un correo con los días de cumpleaños de cada integrante de la empresa y se anunciará el día para la festinación de la misma.

### 3.3 Estructura del departamento de Servicio al cliente

Tomando en cuenta que este departamento no existe en la empresa Plafones Comerciales S.A, se estará trabajando desde cero todo el departamento y se propone que este conformado por un encargado del departamento y un analista. Al transcurrir el tiempo se tomarán en cuenta las necesidades y crecimiento del mismo para el aumento de personal.

### 3.4 Organigramadel departamento



Fuente creación propia.

### **3.5 Descripción del puesto de encargado de servicio al cliente.**

#### **Objetivo**

Crear sistemas, políticas y procesos que tengan como objetivo satisfacer las expectativas de los clientes en lo que se refiere servicio y en todo el proceso de compras que realice el mismo.

Aumentar constantemente el nivel de satisfacción de servicio al cliente interno y externo que ofrece la empresa.

#### **Principales funciones y responsabilidades del cargo.**

- ✓ Establecer mecanismos que permitan evaluar constantemente el servicio al cliente ofrecido en la empresa.
- ✓ Establecer mecanismos de control para supervisar el cumplimiento de los compromisos que realicen la empresa con los clientes.
- ✓ Establecer un seguimiento constante con los clientes para conocer sus necesidades.
- ✓ Dar respuestas a las quejas y sugerencias en el tiempo establecido.
- ✓ Presentar los resultados de las evaluaciones de los clientes a la gerencia.
- ✓ Preparar las evaluaciones internas para medir el servicio al cliente cada 6 meses e implementar las mejoras.
- ✓ Supervisar el flujo de información entre departamentos para dar seguimiento a los cumplimientos de compromiso con los clientes.
- ✓ Coordinar junto con el encargado de logísticas las entregas de mercancía a los clientes en sus proyectos.
- ✓ Supervisar los eventos sociales que ejecute la empresa internamente.

#### **Nivel educacional**

- ✓ Graduado de la carrera de Ingeniería industria, mercadeo, administración, psicología clínica.

#### **Conocimientos:**

- ✓ Manejo avanzado de las herramientas de Offices.
- ✓ Cursos y/o capacitaciones especializadas en servicio al cliente.
- ✓ Manejo de proceso de mejoras continuas.

## **Experiencias**

- ✓ Mas de 5 años como encargado de un departamento de servicio al cliente.
- ✓ Manejo de sugerencias y reclamos.
- ✓ Manejo de personal a su cargo.
- ✓ Experiencia en trabajar con empresas de servicio al cliente preferiblemente.

## **Competencias personales e interpersonales**

- ✓ Responsable.
- ✓ Analista.
- ✓ Orientación al logo.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Automotivación.
- ✓ Trabajar bajo presión.
- ✓ Comunicación efectiva.
- ✓ Búsqueda de información constante.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Preocupación de por organización y calidad.
- ✓ Orientación al servicio al cliente.

## **Reportes a realizar**

- ✓ Presentar a la gerencia de los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente y las mejoras a implementar.
- ✓ Mostrar las mejoras implementadas y los resultados obtenidos.
- ✓ Elaboración de informes estadísticos sobre el aumento de los niveles de satisfacción de los clientes externos.

**Se reporta directamente a:** Gerente General.

## **3.6 Descripción de puesto de asistente de servicio al cliente**

### **Objetivo**

Brindar soporte al encargado de servicio al cliente, contribuyendo con el buen funcionamiento del departamento con el fin de lograr los objetivos definidos.

## **Principales funciones y responsabilidades del cargo**

- ✓ Recibir todas las sugerencias o quejas de los clientes, físicas o vía correo y manejar las posibles soluciones en el tiempo establecido. Cumpliendo con las normas y políticas vigentes.
- ✓ Establecer comunicación directa con el cliente para ofrecer seguimiento a su queja o sugerencia hasta cerrar la misma, conociendo la satisfacción del cliente.
- ✓ Programar con los encargados de sucursales las encuestas a realizar a los clientes sobre el nivel de satisfacción
- ✓ Supervisar el buen funcionamiento del departamento de Auditoria y las sucursales para realizar el inventario de la tienda.
- ✓ Organizar, planificar y ejecutar las encuestas de los clientes internos.
- ✓ Preparar los resultados estadísticos de las encuestas de los clientes internos y externos.
- ✓ Brindar soporte al departamento de Recursos humanos con la planificación de las capacitaciones de los representantes de ventas.
- ✓ Supervisar la implementación del plan anual de capacitaciones.
- ✓ Organizar actividades internas con el objetivo de integrar a lo departamento a fomentar el trabajo en equipo.
- ✓ Elaborar las preguntas de los cuestionarios según el objetivo.

## **Nivel de educación**

Estudiante de las carreras de ingeniera industrial, mercado, administración, psicología clínica o carreras relacionadas.

## **Conocimiento**

- ✓ Manejo medio de las aplicaciones del office.
- ✓ Curso o taller relacionada con el servicio al cliente

## **Experiencia**

- ✓ 1 año o menos trabajando en un departamento de servicio al cliente.
- ✓ Conocimiento de manejo de quejas y sugerencias.

### **Competencias personales e interpersonales.**

- ✓ Orientación a resultado.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Automotivación.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Orientación al cliente.

**Reporta a:** Encargado de servicio al cliente.

### **3.7 Recursos Tecnológicos y activos.**

los activos a utilizar en el departamento del servicio al cliente son: 2 computadoras, una para el encargado del área y una para la asistente.

También se requieren 2 sillas una ejecutiva y una secretarial, 1 archivo, 1 impresora de color y 2 sillas de visitas.

### **3.8 Recursos Humanos**

Para la administración del departamento se requiere un encargado que sea el responsable de velar el funcionamiento del mismo y un asistente que brinde el apoyo al encargado en las funciones que sean propia del puesto como no.

### **3.9 Recursos Financieros.**

En total para poner a funcionar el departamento de servicio al cliente se está invirtiendo un total de RD\$63,000 pesos, tomando en cuenta que la empresa tiene disponibles oficinas para la instalación del departamento y los materiales gastables serán incluidos en el gasto general de la empresa.

**Otros Gastos a tomar en cuenta:**

- ✓ Transporte a las sucursales (visita a evaluaciones de sucursales)  
RD\$21,600 pesos
  
- ✓ Dietas RD\$25,000 pesos
  
- ✓ Taxis 14,400 pesos
  
- ✓ Capacitaciones a los vendedores RD\$350,000 Pesos
  
- ✓ Cumpleaños de los colaboradores RD\$150,000 Pesos

Para la ejecución del departamento de servicio al cliente en el primer año la empresa deberá invertir un monto total de RD\$539,400 pesos dominicanos. Este monto será reducido al siguiente año porque no incluirá las compras de los activos fijos.

**Presupuesto**

Activos Fijos	63,000
Compra de buzones de sugerencia	8,000
Transportes	36,000
Hospedaje	12,000
Capacitaciones	350,000
Cumpleaños	150,000
Brindis de reuniones	45,000
Dietas	25,000
Letreros de comunicación	36,000
Reconocimientos	96,000
<b>Total</b>	<b>821,000</b>

## Estado de Resultados

### Proyectado para el 1er años

Para ese año se pondrá en marcha el departamento de servicio al cliente en la empresa plafones comerciales y pronosticamos lo siguiente como resultado del mismo.

#### **Ingresos**

Ventas 60,000,000.00

#### Gastos

Activos fijos 63,000

Transportes 36,000

Dieta 25,000

Capacitaciones 350,000

Cumpleaños 150,000

Total de gastos 624,000

**Total de Ingreso** **59,376,000.00**

### Proyectado para el 2do año

Para el 2do año se implementará las mejoras que el departamento de servicio al cliente propone para todas las áreas de la empresa.

#### **Ingresos**

Ventas 70,000,000.00

#### Gastos

Activos fijos 63,000

Transportes 20,000

Dieta 25,000

Capacitaciones 100,000

Cumpleaños 150,000

Total de gastos 358,000

**Total de Ingreso** **69,642,000.00**

### Proyectado para el 3er año.

La empresa se mantendrá en con las mejoras continuas que establezca el departamento de servicio al cliente y de los resultados obtenidos en las encuestas de los clientes.

#### **Ingresos**

Ventas 78,000,000.00

#### Gastos

Activos fijos 25,000

Transportes 20,000

Dieta 15,000

Capacitaciones 200,000

Cumpleaños 100,000

Total de gastos 360,000

**Total** **77,220,000.00**

### Proyectado para el 4to año

La empresa tiene proyectado un crecimiento de ventas debido al crecimiento que tendrá el área hotelera y de construcción del país y por lo cual el incremento de ventas será mayor.

#### **Ingresos**

Ventas 86,000,000.00

#### Gastos

Activos fijos 63,000

Transportes 25,000

Dieta 30,000

Capacitaciones 150,000

Cumpleaños 170,000

Total de gastos 438,000

**Total** **85,562,000.00**

### Proyectado para el 5to año

Se pronostica realizar una reingeniería en el área de ventas con, en busca de mejoras con el sistema de factura y el área de entrega. Como resultados se tendrán clientes mas fidelizados, lo que significa mayor ganancia para la empresa.

#### **Ingresos**

Ventas 85,000,000.00

#### **Gastos**

Activos fijos 75,000

Transportes 26,000

Sistema 1,000,000

Capacitaciones 500,000

Cumpleaños 150,000

Total de gastos 1,751,000

**Total** **83,249,000.00**

### 3.10 Cuadro de Mando integral

A continuación, presentamos el cuadro de mando que se estará ejecutando a partir del mes de agosto en la empresa Plafones Comerciales, S.A

<b>Tarea</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de Entrega</b>
Realizar encuesta de satisfacción de clientes en todas las sucursales.	Asistente de Servicio al cliente.	Mes de Octubre.
Buscar de materiales innovadores.	Encargada de Compras.	Mensual.
Correos de comunicación sobre el transporte gratis.	Asistente de servicio al cliente.	2 veces a la semana, por 6 meses.
Comunicación de las políticas de transporte.	Asistente de servicio al cliente y las encargadas de sucursales.	Mes de Octubre.
Alarma de Productos con Stock Bajo	Encargado De Tecnología, encargado de logística	Mes de Septiembre
Realizar inventario en los almacenes de cada sucursal	Encargado de auditoria, encargado de servicio al cliente y las encargadas de sucursales	Cada 2 meses, por un año

Envío de calendario de programación de inventario	Asistente de Servicio al cliente.	Cada 2 meses, por un año
Colocación de Buzones de sugerencia	Asistente de Servicio al cliente y encargas de sucursales	Mes de Septiembre
Dar respuestas a las quejas y sugerencias.	Encargado de servicio al cliente	Cada Semana, por un año
Diseño de capacitaciones Representante de ventas	Encargado de servicio al cliente y encargado de recursos humanos	Mes de Septiembre
Evaluaciones de capacitaciones para los vendedores	Asistente de servicio al cliente y encargada de recursos humanos	Mensuales, por un año.
Evaluaciones de las sucursales	Encargado de servicio al cliente	Mensual, por un año
Programa de integración de departamentos	Encargado de Recursos Humanos	Cada 4 meses.
Realizar reconocimiento a los departamentos más integrados	Encargado de Recursos Humanos	Cada 4 meses.
Programación de reuniones de encargados	Encargado de Recursos Humanos	Mensual, por un año
Correos de anuncio de cumpleaños	Encargado de Recursos Humanos	Mensual, por un año
Celebración de cumpleaños	Asistente de servicio al cliente	Mensual, por un año

Luego de culminar el capítulo 3, la empresa plafones comerciales tendrá en sus manos un departamento completamente estructurado, creado con el objetivo de buscar soluciones adecuadas para el buen funcionamiento del área del servicio al cliente de la empresa. Esta propuesta contempla los objetos, estrategias y tácticas que se deberán desarrollar para lograr el objetivo del departamento.

## CONCLUSIÓN

En este proyecto se obtuvo información teórica a través de conceptos y definiciones de autores reconocidos en el área del servicio al cliente como también de mercadeo y administración. Para dar explicaciones sobre lo que es un servicio al cliente, un servicio de calidad, cuáles son los beneficios de brindar un buen servicio, cuáles son las características que componen un excelente servicio al cliente entre otras definiciones que ayudaron ampliar el tema y poder comprender las características que se requieren para implementar un servicio al cliente de calidad que tenga como resultado clientes fidelizados y confiados en un servicio.

La empresa a la cual nos dirigimos para proponer la implementación de un departamento de servicio al cliente se llama “Plafones Comerciales S.A” la cual tiene más de 20 años en el mercado, dirigiendo sus actividades al sector construcción. El principal producto que se comercializa son los insumos del sistema de construcción ligera. Esta empresa ha presentado a lo largo de su trayectoria múltiples obstáculos por la cultura dominicana y la resistencia al cambio de un block para una plancha de yesos. Para esto ha tenido que involucrarse en la educación constante de ingenieros y arquitectos para dar conocer los beneficios del material y demostrar porque pueden confiar en el mismo.

El sector construcción es muy demandante al momento de percibir el servicio al cliente y es apoderado en demasía que el precio. Los ingenieros y arquitectos son perfiles profesionales que buscan una atención de primera, asesoría confiable e información verídica para poder realizar sus compras y presentarlas a sus clientes.

Para este proyecto se realizó una investigación en la cual se utilizó la herramienta de la encuesta para obtener información fidedigna de los clientes con relación al servicio que reciben. La encuesta se hizo en la sucursal principal de la empresa y obtuvo resultados esperados. Se reflejo la falta de atención que

los clientes reciben, la asesoría precaria que los representantes de ventas ofrecen, las filas exageradas que se provocan al momento del pago, la falta de eficiencia en el proceso de entrega de mercancía y el mal cumplimiento de los compromisos que la empresa hace y no cumple.

Sobre las deficiencias que presenta el servicio al cliente, la gerente administrativa ofreció algunos detalles a través de una entrevista que se sostuvo con ella. En la cual indica que es de su conocimiento algunas fallas que se tienen en el servicio e informo de cuales han sido sus propuestas para mejorar las mismas.

Según el diagnostico obtenido se le describió una propuesta a la empresa plafones Comerciales que ofrece todos los detalles que deberán ser mejorados para que la institución pueda seguir creciendo, pueda lograr sus objetivos y puedan mantenerse en el mercado.

Este trabajo contiene los objetivos, estrategias y tácticas que deberán ser desarrolladas al pie de la letra para que el objetivo principal sea cumplido en el tiempo y espacio acordado. También incluyo la estructura del departamento, organigrama del mismo, las descripciones de puestos, los recursos tecnológicos, humanos y financieros que conlleva la realización del departamento, así, como también un cuando de control de mando que les permitirá saber que, donde y cuando se deberán ejecutar las tareas.

## BIBLIOGRAGIA

- American Marketing Association*. (2006, Agosto 22). Retrieved from American Marketing Association: MarketingPower.com
- Albrecht, K. (1991). *La excelencia en el servicio*. Colombia: Legis.
- Association, A. M. (2016, Abril 25). *American Marketing Association (A.M.A.)*, . Retrieved from American Marketing Association (A.M.A.), :  
<https://www.ama.org/students/Pages/Student-Resouces.aspx>
- Barquero José Daniel, R. d. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* España: Hill Internamerica.
- Berry, L. B. (1989). *Calidad de Servicio: Una ventaja estrategica* . Madrid: Instituciones Financieraas.
- Bullard, R. (2018, Febrero 1). *Cuida tu Dinero*. Retrieved from Cuida tu Dinero:  
<https://www.cuidatudinero.com>
- Crosby, P. B. (1988). *La organización permanece exitosa*. Mexico: McGraw Hill.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*. Madrid: Diaz de los Santos.
- González, R. M. (2014). *Marketing en el Siglo XXI, 5ta edición*. España: Centro de Estudios Financieros.
- Grisell Solórzano Barrera, J. N. (2013). Importancia de la Calidad del servicio al cliente. *El buzón de Pacioli*, 4.
- Guillo, J. J. (2007). *Calidad total: Fuente de Ventajas*. España: Universidad de Alicante. Servicios de Publicaciones.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Diaz de los Santos.
- Kevin Lane Keller, P. K. (2006). *DIRECCION DE MARKETING 12a EDICION*. España: Pearson.
- Kotler Philip, B. P. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Barcelona: Paidós.
- Kotler, P. G. (2001). *Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Plural, E. (2017, Abril 06). Beneficios de ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad. *El plura; Periodico Digital*, p. Economía.
- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Stanton, W. j. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Tschohl, C. (2013). *Servicio al cliente: el armasecreta el arma secreta para alcanzar la excelencia*. Mexico: Pax Mexico.

## **Anexo 1. Preguntas de la Encuesta**

La encuesta será aplicada en la sucursal principal de Plafones Comerciales, S.A

**Tomando en cuenta que 1 es menor puntuación y 5 es mayor puntuación**

1. ¿Encontró usted todos los productos de construcción ligera que buscaba?

Si

No

2. ¿Recibió usted asesoría de parte de los vendedores?

Si

No

3. ¿Como clasifica la asesoría de parte del vendedor en el proceso de cotización?

5-Excelente 4- Muy Bueno 3- Bueno 2- Malo 1- Muy malo

4. ¿Como cataloga la calidad de los materiales de la construcción ligera obtenidos?

5-Excelente 4- Muy Bueno 3- Bueno 2- Malo 1- Muy malo

5. ¿Considera usted que el tiempo del proceso de compra fue el adecuado?

Si

No

6. ¿Como clasifica la limpieza y cuidado del local?

5-Excelente 4-Muy Bueno 3- Bueno 2- Malo 1- Muy malo

7. ¿Como clasifica la experiencia del servicio al cliente recibido?

5-Excelente 4- Muy Bueno 3- Bueno 2- Malo 1- Muy malo

